

تنوع بخشی: مبانی، تعاریف، تاریخچه و شیوه‌های اندازه‌گیری آن

سعید خدامرادی

استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

saeed379@yahoo.com

جمال جلیلیان

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مالی دانشگاه شاهد

jamaljaliliyan@gmail.com

اندازه‌گیری آن به عنوان نقطه شروعی بر مطالعات تنوع بخشی در سازمان‌های ایرانی است.

تنوع بخشی / استراتژی / کسب و کار / اندازه‌گیری

/ شاخص

مقدمه

چکیده

هر سازمان با توجه اهداف خود از انواعی از استراتژی‌ها استفاده می‌کند، یکی از آنها، استراتژی تنوع بخشی است که از آن به عنوان روشی برای ادامه رشد و تغییر یاد می‌شود. با به‌کارگیری این استراتژی شرکت‌ها قادر به انتخاب بین داشتن یک بخش عملیاتی (شرکت متمرکز) و یا چند بخش عملیاتی (شرکت متنوع) هستند. تنوع بخشی یکی از محورهای اساسی پژوهش در مدیریت استراتژیک به شمار می‌آید. این استراتژی به تدریج در زمینه‌های متعددی مثل اقتصاد صنعتی، اقتصاد مالی، تئوری سازمان و بازاریابی وارد شد [۱]. هنگامی که شرکتی خطوط فعالیت خود را در صنایع متعدد برای تحصیل یا ایجاد دیگر کسب و کارها و محصولات گسترش می‌دهد گفته می‌شود که آن شرکت دست به متنوع سازی زده است. بسیاری از

تنوع بخشی به عنوان روش رشد و توسعه سازمان‌ها یکی از استراتژی‌های اصلی شرکت‌های چند کسب و کاره محسوب می‌شود. کسب و کارها می‌توانند از طریق تنوع مرتبط یا غیر مرتبط ایجاد شده یا توسعه یابند. تنوع مرتبط سبب برخورداری از هم افزایی یا اشتراک استفاده منابع خواهد شد. مزایا و معایب یا دلایل له و علیه تنوع در تحقیقات متعددی مورد اشاره بوده اند. شیوه سنجش تنوع از مقولاتی است که از ابتدای طرح موضوع تنوع بخشی مطرح نظر محققین بوده و چندین روش نیز ارائه شده اند. عمده روش‌ها متکی به استفاده از نظام‌های بین‌المللی طبقه‌بندی کالا یعنی SIC و ISIC هستند. این مقاله درصدد ارائه و تبیین مبانی و مفاهیم تنوع بخشی و اشاره به شیوه‌های

شرکت های در حال رشد به این دلیل موفق هستند که فروش محصولات و خدمات فعلی خود را گسترش داده و قادر به پیدا نمودن فرصت هایی برای ورود به بازارهای جدید با محصولات جدید نیز هستند. با این حال هر بازار برای هر شرکت در دسترس نیست [۲].

۱. تاریخچه تنوع بخشی

از اوایل قرن پیش که نتایج اقتصادی تنوع بخشی بر همگان پدیدار شد، روندها و گرایش های مختلفی به وجود آمد. مطالعه ای توسط چندلر (۱۹۶۹) بر روی تغییرات ساختار صنعتی اقتصاد آمریکا انجام گرفت، او تمرکزگرایی سازمان ها برای سال های ۱۹۰۹ تا ۱۹۶۳ مورد بررسی قرار داد [۳]. برخی از یافته های او به شرح زیر است:

تمرکز گرایی از ابتدای جنگ جهانی دوم گرایش به افزایش و پس از آن به تدریج روند کاهشی داشته است. رکود دهه ۱۹۲۰ باعث شد سازمان ها دست به تنوع بخشی بزنند، مخصوصاً شرکت های دارویی و کارخانجات الکتریکی مثل جنرال الکتریک.

جنگ جهانی دوم باعث شد که سازمان ها با ایجاد فرصت های جدید برای تولید محصولات جدید مخصوصاً تجهیزات و ادوات جنگی دست به تنوع بخشی بزنند. بعد از جنگ جهانی دوم با فشار تقاضا و افزایش هزینه های دولت در تحقیق و توسعه، رونق اقتصادی اتفاق افتاد که باعث سرعت دادن به تنوع بخشی برای دهه ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ شد.

تنوع بخشی بیشتر در صنایعی اتفاق افتاد که برای تولید از روش های علمی، مانند علم شیمی و فیزیک استفاده می شد.

از دهه ۱۹۶۰ ساختار سازمانی غیر متمرکز رواج پیدا کرد.

ترنر (۲۰۰۵) تاریخچه تنوع بخشی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰: این دوره به اصطلاح تنوع بخشی رایج بود و علاج درد سازمان هایی بوده که در کسب و کار اصلیشان با بلوغ مواجه شده بودند.

دهه ۱۹۸۰: سازمان ها برای کوچک تر شدن، مدیریت بهتر کسب و کارها و تسلط بر بازار اقدام به فروش کسب و کارهای فرعی کردند.

از دهه ۱۹۹۰ به بعد: شرکت هایی که دوباره به تمرکز گرایی رو آورده بودند دست به تنوع بخشی بین المللی زدند که منجر به عملکرد مالی بهتر این شرکت ها شد [۴].

۲. استراتژی شرکت

از دهه ۱۹۵۰، استراتژی شرکت به عنوان یک نظم با تمرکز بیشتر رواج پیدا کرد. سازمان ها با استفاده از تعریف استراتژی به دنبال راهی برای ایجاد ارزش بیشتر هستند. در تدوین و تعریف استراتژی، پورتر (۱۹۸۷) استراتژی را به دو بخش مجزا تقسیم نمود. بخش اول، استراتژی در سطح واحد کسب و کار بود، که با تصمیمات استراتژیک در واحدهای کسب و کار مرتبط بوده که به عنوان یک واحد مستقل عمل می کند. بخش دوم استراتژی مربوط به سطح شرکت است که کل شرکت و واحدهای کسب و کار را در بر می گیرد [۵]. کلیس و مونتگمری (۲۰۰۵) استراتژی شرکت را به عنوان راهی برای ایجاد ارزش توسط شرکت از طریق شکل دهی و هماهنگی فعالیت ها در بازارهای مختلف تعریف کرده اند. تنوع بخشی به عنوان یک ابزار استراتژیک در استراتژی شرکت محسوب شده که مدیران می توانند از طریق آن ایجاد ارزش کنند [۶].

۳. تعریف تنوع بخشی

برای تنوع بخشی تعاریف مختلفی ارائه شده است. در جدول (۱) به برخی از این تعاریف اشاره شده است.

جدول ۱- انواع تعاریف تنوع بخشی

منبع	تعریف
[۷]	اقدام یک شرکت به تولید محصولات جدید با استفاده از منابع جدید برای ورود به بازارهای جدید
[۸]	حدی که در آن مؤسسات به طور هم زمان در فعالیت های کسب و کار مختلف مشغول به فعالیت می باشند
[۹]	حرکت شرکت در تعدادی از بازارهای جدید (بخش ها، صنایع) که قبلاً در آن حضور نداشته است

تنوع بخشی یک استراتژی شرکتی محسوب شده و به عنوان روشی برای ادامه رشد و تغییر شناخته می‌شود. آکر (۲۰۰۱) تعریف آنسف که تنوع بخشی را به عنوان استراتژی ورود به بازار محصول متفاوت از موجود تعریف کرده بود را توسعه داد. آنسف (۱۹۵۷) اعتقاد دارد که تنوع بخشی از دیگر استراتژی‌ها مشکل‌تر است زیرا علاوه بر توسعه بازار و محصول نیازمند مهارت‌ها و تکنیک‌های جدید و تغییرات سازمانی در ساختار شرکت و فرآیندها است. تنوع بخشی معمولاً به عنوان تمایل به توسعه فراتر از محدوده بازارهای موجود و یا تمایل به کاهش ریسک کسب و کار با استفاده از توسعه و راه اندازی کسب و کارهای جدید نیز تعریف شده است.

تنوع به دو دسته تنوع مرتبط و غیر مرتبط تقسیم می‌شود. تنوع مرتبط، زمانی به وجود می‌آید که یک شرکت، دارای واحدهای کسب و کار متفاوتی باشد که همه آنها از بعضی طرق با یکدیگر ارتباط دارند. در این حالت نهادهای مشترک هستند یا این که به صورت مشترک، توسط کسب و کارهای مرتبط در همان شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند [۱۱]. به عبارت دیگر، تنوع مرتبط زمانی ایجاد می‌شود که شرکت در داخل صنایع موجود دست به تنوع می‌زند [۱۲]. در تنوع غیر مرتبط، شرکت در زمینه‌هایی توسعه می‌یابد که دارای مشترکات کمی با یکدیگر هستند. در تنوع غیر مرتبط ارتباطی بین فعالیت‌های موجود و فعالیت‌های جدید شرکت دیده نمی‌شود.

۴. دلایل و انگیزه‌های به کارگیری تنوع

تراتوین (۱۹۹۰) هفت انگیزه برای تنوع بخشی را به صورت زیر تعریف می‌نماید:

تئوری کارایی: هدف از به کارگیری استراتژی تنوع دست‌یابی به هم افزایی است. در این مطالعه، هم افزایی به عنوان واقعیتهای تعریف شده است که در تولید، بازاریابی، (صرفه‌جویی ناشی از گستره) و (صرفه‌جویی ناشی از مقیاس) از طریق مواد خام، تحقیق و توسعه و مهندسی با استفاده از ترکیب واحدهای تجاری به وجود

می‌آید. هم افزایی مالی، عملیاتی و مدیریتی زمانی ایجاد می‌شود که فعالیت‌ها و عملیات واحدهای تجاری مختلف، مکمل یکدیگر باشند.

تئوری انحصار: شرکت‌ها استراتژی تنوع را به کار می‌گیرند تا به قدرت بازاری دست یابند. مفروضات این تئوری آن است که شرکت‌های مختلط استراتژی تنوع را به کار می‌گیرند تا از کمک مالی متقابل واحدهای کسب و کار بهره‌گیرند، رقابت را در چندین بازار هم‌زمان محدود کنند و مانع ورود رقبا به بازارشان شوند. این سه مزیت تئوری انحصاری از ایده روابط متقابل رقبا حمایت می‌نماید.

تئوری ارزش: این تئوری اکتساب‌هایی را مدنظر قرار می‌دهد که توسط مدیرانی انجام می‌شود که اطلاعات بیشتری از بازار سهام در مورد ارزش بالقوه شرکت هدف دارند. مفروضات این تئوری این است که شرکت دارای اطلاعات با ارزش و منحصر به فردی برای بالا بردن ارزش مجموع کسب و کارها از طریق ادغام و اکتساب و تنوع بخشی کسب و کارهایی دارد که ارزش بالقوه دارند و از ترکیب این کسب و کارها ارزش زایی می‌کند.

تئوری ساختن امپراتوری: این تئوری بیان می‌دارد که مدیران از طریق استراتژی تنوع، بیشتر اهداف شخصی خود را دنبال می‌نمایند تا افزایش ارزش سهامداران.

تئوری فرآیند: این تئوری بیان می‌دارد که تصمیمات استراتژیک بیشتر به عنوان نتایج فرآیندهای درونی شرکت از قبیل جریان‌های عادی سازمان یا قدرت سیاسی در فرآیند تصمیم‌گیری شرح داده می‌شود تا گزینه‌ای کاملاً عقلایی.

تئوری مهاجم: هولدرنس و شیپام (۱۹۸۵) واژه «مهاجم» را به این صورت تعریف نموده‌اند که یک شرکت کسب و کارهایی را که دارای ثروت هستند تحت مالکیت خود درمی‌آورد و باعث انتقال ثروت از این کسب و کارها به شرکت مادر شود.

• **تئوری اختلال یا نوسانات اقتصادی:** این نگرش بیان می‌دارد که انگیزه‌های تنوع به دلیل اختلال اقتصادی رخ می‌دهد. گات (۱۹۶۹) بیان می‌دارد که اختلال اقتصادی بسیاری تغییرات در انتظارات افراد به وجود می‌آورد و درجه کلی عدم اطمینان را افزایش می‌دهد. تراتوین استدلال نموده که تئوری ارزش، تئوری ساختن امپراطوری و تئوری فرآیند بیش از بقیه پذیرفته شده‌اند. نویسنده همچنین بیان داشته است که غالب‌ترین تئوری یعنی تئوری کارایی، اعتبار محدودی به دست آورده است [۱۳].

هیل و جونز (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که شرکت‌ها زمانی دست به تنوع بخشی می‌زنند که تولید منابع مالی و جریان نقدی آنها فزون‌تر از وجوه لازم برای حفظ مزایای رقابتی در کسب و کار اصلی‌شان باشد. آنها بیان می‌کنند که شرکت متنوع شده می‌تواند از سه راه ارزش آفرینی کند:

اکتساب و تجدید ساختار: "اکتساب از طریق خرید [۱۴]، معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت در وضعیت بد مدیریتی بوده و بتوان از طریق مهارت‌های مدیریتی کارایی شرکت را افزایش داد. این دیدگاه شکلی از تنوع بخشی را مورد توجه قرار می‌دهد که خریدار شرکتی را در صنعت دیگر خرید کند. و منظور از اکتساب، خرید یک شرکت (شرکت هدف) به وسیله شرکت دیگر است که همچنین به عنوان خرید کلی [۱۵] شناخته می‌شود، به عبارتی می‌تواند اکتساب را خرید یک دارایی و یا فرآیند کنترل منافع در یک تجارت دانست.

بر اساس مطالعات سگیل در معاملات اکتساب شرکت‌ها دو نوع خریدار (اکتساب کننده) وجود دارد:

• **اکتساب کننده مالی [۱۶]:** خریداران مالی، شرکت‌ها را برای سرمایه‌گذاری مالی و استفاده از فرصت‌های سرمایه‌گذاری، خریداری می‌کنند. این خریداران معمولاً شرکت‌های هلدینگ هستند که از سودآوری شرکت‌های هدف منتفع می‌شوند.

اکتساب کننده استراتژیک [۱۷]: خریداران استراتژیک، شرکت هدف را برای توسعه و بقای عملیات کسب و کار

خود خریداری می‌کنند. خریداران مذکور، استراتژی خرید و اکتساب را به منظور تقویت، توسعه و تکمیل عملیات خود به کار می‌گیرند و از این طریق مزیت رقابتی خود را افزایش می‌دهند [۱۸].

اکتساب استراتژیک نسبت به اکتساب مالی دارای مزایای زیر است:

- هم‌افزایی بیشتر خواهد شد.
- مدیران شرکت‌های خریدار با فعالیت شرکت‌های هدف آشنایی دارند.
- به علت مشارکت سهامداران شرکت، ریسک ارزیابی اشتباه قیمت و ناتوانی در بهبود وضعیت شرکت هدف کاهش می‌یابد.
- صرف قیمتی سهام پایین است.

انتقال شایستگی‌ها: این رویکرد با استفاده از انتقال شایستگی‌های کلیدی یک شرکت در یک یا چند وظیفه مانند تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه به کسب و کار جدید به بهبود مزایای رقابتی آن می‌انجامد.

تحقق اقتصاد تنوع [۱۹] (Economies of Scope): از این رویکرد زمانی استفاده می‌شود که دو یا چند واحد کسب و کار منابعی مانند تحقیق و توسعه و بازاریابی را به اشتراک گذاشته باشند. به بیان دیگر این مفهوم مربوط به صرفه‌جویی ناشی از تولید چند محصول (یا خدمت) است. جهت مطالعه اثر تنوع محصولات بر روی هزینه‌های تولید از مفهوم 'صرفه‌جویی ناشی از وسعت' استفاده می‌شود. برای مثال، هرگاه تولید چند محصول در یک مزرعه و با همدیگر، نسبت به حالتی که هر یک از آنها جداگانه و در مزارع مختلفی کاشته شوند، هزینه کمتری داشته باشد اصطلاحاً صرفه‌جویی ناشی از وسعت وجود دارد. به بیان دیگر این مفهوم مربوط به صرفه‌جویی ناشی از تولید چند محصول (یا خدمت) است.

هابرگ و ریپل [۲۰] (۲۰۰۱) شش دلیل برای اینکه چرا یک سازمان ممکن است دست به تنوع می‌زند شناسایی کردند.

تلاش برای رشد و کسب ارزش افزوده: سازمان‌ها

ممکن است به فرصت‌های رشدی آگاه باشند که با استفاده از کسب و کار اصلی و فعلی شرکت قابل دست‌یابی نباشند به همین منظور لازم است که دست به تنوع بخشی زده، که از این طریق می‌توانند به سود و ارزش دست پیدا کند.

توزیع ریسک: سازمان‌ها ممکن است که بخواهند با استفاده از تنوع بخشی ریسکشان را بین کسب و کارهای مختلف توزیع کنند.

جلوگیری از تصاحب جایگاه شرکت در بازار توسط رقبا: از نقطه نظر دفاعی، سازمان‌ها ممکن است برای جلوگیری از دست دادن جایگاهشان به وسیله رقبا در یک بازار خاصی دست به تنوع بخشی بزنند.

دست‌یابی به هم‌افزایی [۲۱]: در دست‌یابی به هم‌افزایی، سازمان می‌خواهد برخی از وظایفش را با استفاده از به اشتراک‌گذاری زنجیره ارزش هماهنگ کند. فعالیت‌هایی مانند خرید و تولید در سرتاسر واحدهای کسب و کار می‌تواند منجر به "صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس [۲۲]" شود. کاهش در هزینه‌های متوسط تولید یک محصول که ناشی از افزایش میزان آن محصول در بلندمدت است را صرفه‌های مقیاس یا صرفه‌جویی‌های ناشی از اندازه (یا مقیاس) می‌نامند. کاهش می‌بودن

هزینه‌ها در این محدوده به طور عمده ناشی از توزیع هزینه‌های تولید بر روی واحدهای بیشتری از محصول است. اما به کارگیری بیشتر نیروی کار، ماشین‌آلات، ساختمان‌ها و سایر عوامل تولید نیز عامل مهمی در این رابطه است. علاوه بر این امکان خرید نهاده‌ها با قیمت پایین‌تر در بعد وسیع و مزایای ناشی از اعمال مدیریت بهتر را نیز می‌توان به عوامل فوق افزود.

کنترل بر کانال‌های تأمین و توزیع: سازمان‌ها ممکن است برای کنترل بر زنجیره توزیع‌کنندگان و تأمین‌کنندگان و همچنین تأثیرگذاری بر قیمت و عرضه مواد خام به کل سازمان دست به تنوع بخشی بزنند.

جاه طلبی مدیران عالی: مدیران ممکن است بیشتر به خاطر بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان‌ها تشویق شوند تا عملکردهای مالی شان. این امر می‌تواند دلیلی برای پیگیری تنوع‌بخشی توسط مدیران به عنوان یک استراتژی نهایی باشد.

هیت و همکارانش (۱۹۹۹) بیان کردند که دلایل زیادی برای تنوع‌بخشی شرکت‌ها وجود دارد که از لحاظ ارزش‌آفرینی خنثی است. جدول (۲) خلاصه‌ای از انگیزه‌های داخلی و خارجی تنوع بخشی از نظر هیت و همکارانش (۱۹۹۹) را نشان می‌دهد [۲۳].

جدول ۲- انگیزه‌های داخلی و خارجی تنوع‌بخشی

انگیزه‌های داخلی	انگیزه‌های خارجی
عملکرد پایین: شرکت‌هایی که به مدت طولانی عملکرد ضعیفی دارند برای بهبود عملکرد خود حاضر به قبول کردن ریسک بیشتری شده، به همین منظور دست به تنوع می‌زنند.	قوانین ضدتر است: قوانین می‌توانند هم نقش بازدارنده هم پیش برنده برای تنوع‌بخشی بازی کنند. قوانین می‌توانند به دلیل تشویق به رقابت و جلوگیری از انحصار طلبی، باعث تشویق سازمان‌ها به تنوع غیر مرتبط شوند، یا اینکه باعث تشویق بیشتر به تصاحب و ادغام در داخل همان صنعت شوند.
نامشخص بودن جریان‌های نقدی آتی: شرکت‌هایی که در صنایع پیشرفته در حال فعالیت هستند ممکن است به این نتیجه برسند که برای بقای طولانی مدت لازم است دست به تنوع‌بخشی (به عنوان یک استراتژی دفاعی) بزنند.	صرفه‌جویی مالیاتی: قوانین مالیاتی می‌توانند باعث تشویق شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری مجدد وجوه خود به جای توزیع آنها در بین سهامداران شوند. درصد بالای مالیات بر درآمد اشخاص می‌تواند باعث تشویق بیشتر سهامداران به درخواست از شرکت‌ها برای در پیش گرفتن سیاست عدم تقسیم سود و استفاده از این وجوه نقد برای بدست آوردن کسب و کارهای جدید در مقابل توزیع سود در بین سهامداران شوند.

انگیزه‌های خارجی	انگیزه‌های داخلی
	<p>کاهش ریسک:</p> <p>شرکت‌هایی که در بین واحدهای کسب و کار خود از هم افزایی برخوردارند با ریسک بیشتری روبرو هستند، به طوری که وابستگی‌های متقابل بین واحدهای کسب و کار باعث افزایش ریسک و ریسک‌ستیزی شرکت خواهد شد. تنوع‌بخشی می‌تواند باعث کاهش وابستگی‌های متقابل و از این رو کاهش ریسک شود.</p>

منبع: Hitt and Hoskisson, 1999

و ستون (۱۹۷۰) بیان می‌کند که مدیران بر بازار سرمایه داخلی دارای مزایای اطلاعاتی و نظارتی هستند. از این رو تنوع بخشی منجر به تخصیص کارتر منابع در سرتاسر کسب و کارها می‌شود دلیل آن به وجود آمدن یک بازار سرمایه بزرگتر داخلی از طریق تنوع بخشی است. داشتن یک بازار سرمایه داخلی نیاز شرکت را برای تامین سرمایه جهت سرمایه‌گذاری در برخی از پروژه‌های با ارزش برای مالکان شرکت برطرف می‌کند [۲۶]. بالا بردن حقوق صاحبان سهام از طریق بازار سرمایه داخلی نسبت به بازار سرمایه خارجی کم هزینه‌تر است. شرکت‌هایی که از هزینه‌های معاملاتی ناشی از عرضه عمومی سهام و همچنین هزینه‌های پوشش عدم تقارن اطلاعات اجتناب می‌کنند هنگام فروش سهام در بازار سرمایه با مشکل مواجه می‌شوند. با یک منبع تامین مالی داخلی مدیران شرکت قادر به کنترل بر تصمیمات مربوط به انتخاب پروژه هستند. استولز (۱۹۹۰) نشان داده که یک بازار سرمایه داخلی بزرگ به شرکت‌های متنوع شده کمک می‌کند تا مشکلات تامین وجوه برای سرمایه‌گذاری را کاهش دهند.

۵. استراتژی‌های ورود برای تنوع بخشی

استراتژی‌های مختلفی برای ورود تنوع بخشی وجود دارد که به وسیله سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. آکر (۲۰۰۱) اظهار می‌کند که از جمله این استراتژی‌ها ورود می‌توان به توسعه داخلی، خرید شرکت، همکاری گروهی [۲۴]، اعطای مجوز ساخت یا فروش و ائتلاف اشاره کرد. این استراتژی‌ها هر کدام دارای مزایا و عیوبی هستند که برخی از آنها در جدول (۳) آمده است.

هرچند که یک سازمان با انواعی از استراتژی‌ها برای تنوع بخشی روبرو است، اما با توجه به اظهارات کلیس و موتنگمری (۲۰۰۵) می‌توان با مقایسه این استراتژی‌ها و تحلیل دقیق آنها استراتژی مورد نظر را انتخاب نمود [۲۵].

۶. مزایا و معایب تنوع بخشی

۶-۱. مزایای تنوع بخشی

اول: تنوع بخشی منجر به تخصیص بهینه منابع می‌شود.

جدول ۳- استراتژی‌های ورود برای سازمان‌ها

معایب	مزایا	استراتژی ورود
تأخیر زمانی چشم‌انداز مبهم	عدم وجود هزینه‌های تملک یا خرید شرکت استفاده از منابع موجود	توسعه داخلی
وابسته بودن به همدیگر می‌تواند باعث ایجاد استرس داخلی شود	استفاده از منابع موجود امکان حفظ کارآفرینان با استعداد	همکاری گروهی
می‌تواند هزینه بر باشد دشواری در یکپارچه کردن شرکت‌ها	صرفه جویی زمانی غلبه بر موانع ورود	اکتساب

استراتژی ورود	مزایا	معایب
ائتلافها	انجمن‌های صنعتی/بازاریابی می‌توانند منجر هم افزایی شود کاهش ریسک	داشتن پتانسیل اختلاف در بین عملیات شرکت‌ها احتمال کاهش ارزش هر شرکت در آینده
گرفتن مجوز از دیگران	دسترسی سریع به تکنولوژی کاهش هزینه‌های مالی	فقدان تناسب تکنولوژی و مهارت‌های تکنولوژی وابستگی به صاحب مجوز
دادن مجوز به دیگران	دسترسی سریع به بازار هزینه و ریسک پایین	کمبود دانش و کنترل بر بازار وابستگی به مجوز گیرنده

منبع: Aaker, D. 2001

کنند. مخصوصاً تنوع بخشی به مدیران اجازه می‌دهد برای افزایش دستمزد، قدرت و پرستیژ و کاهش ریسک شخصی اقدام کنند.

دوم: تنوع بخشی ممکن است باعث ایجاد یک بازار سرمایه داخلی ناکارآمد شود. جنسن (۱۹۸۶) بیان می‌کند که مدیران شرکت‌ها با عدم استفاده از قدرت وام گیری و جریان نقدی آزاد زیاد، بیشتر تمایل به پذیرفتن سرمایه‌گذاری‌هایی با ارزش پایین هستند. استولز [۲۳] (۱۹۹۰) بیان می‌کند که شرکت‌های متنوع بیشتر در کسب و کارهایی با فرصت‌های کم و محدود سرمایه گذاری می‌کنند.

سوم: تنوع بخشی با هزینه‌های عدم تقارن اطلاعاتی مرتبط است. هریس و همکارانش (۱۹۸۲) بیان کردند که هزینه‌های عدم تقارن اطلاعات بین مدیریت ستاد مرکزی و مدیران کسب و کارها در شرکت‌های متنوع بالاتر از شرکت‌های متمرکز است.

۷. انواع نظام‌های طبقه‌بندی کالا

۷-۱. استاندارد طبقه‌بندی صنعتی (SIC)

کدهای استاندارد طبقه‌بندی صنعتی (SIC) اعدادی چهار رقمی هستند که از سوی دولت ایالات متحده به مراکز تجاری ارائه شد. این شکل از طبقه‌بندی جهت تسهیل در روند جمع‌آوری، استفاده و تحلیل اطلاعات موجود پیرامون شرکت‌ها و موسسه‌های اقتصادی و مبنایی واحد و یکپارچه در زمینه نحوه جمع‌آوری اطلاعات آماری توسط آژانس‌های مختلف فدرال به وجود آمد. هرکد نشانگر نوع فعالیت اصلی شرکت‌ها و شیوه‌ای برای شناسایی آنها است. بر اساس این شیوه طبقه‌بندی همه

دوم: تنوع بخشی به شرکت‌ها امکان بهره‌بردن از صرفه‌جویی اقتصادی و اقتصاد متنوع را فراهم می‌کند. چندلر بیان می‌کند که تنوع بخشی باعث می‌شود که شرکت‌ها متنوع شده از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس مدیریتی بهره ببرند. تیس (۱۹۸۰) تاکید می‌کند که شرکت‌های متنوع شده می‌توانند از اقتصاد تنوع [۲۷] برخوردار شوند [۲۸].

سوم: تنوع بخشی منجر به افزایش در قدرت بازار می‌شود. برنهم و وستون (۱۹۹۰) بیان کردند که تنوع بخشی شرکت می‌تواند در نتیجه توافق دو جانبه بین رقبا باعث افزایش قدرت بازار شرکت شود [۲۸]. تیرو (۱۹۹۵) اظهار نموده که تنوع شرکتی به خاطر شیوه قیمت‌گذاری غارتگرانه می‌تواند باعث افزایش قدرت بازار شرکت شود [۲۹].

چهارم: تنوع بخشی به شرکت اجازه می‌دهد تا به دنبال کسب و کارهایی باشند که با امکانات آنها مطابق باشد. ماتسوسکا (۲۰۰۱) اظهار کرده تنوع بخشی می‌تواند ارزش شرکت را به بالاترین حد برساند زیرا یک شرکت دارای مجموعه‌ای از امکانات سازمانی است که وارد شدن به کسب و کارهای دیگری با استفاده از آن منابع برای آن سودآور باشد زیرا تنوع بخشی به معنای جستجو و وارد شدن در کسب و کارهایی است که به خوبی با امکانات شرکت مطابقت داشته باشد.

۲-۶. معایب تنوع بخشی

اول: تنوع بخشی هزینه‌های نمایندگی ایجاد می‌کند. تئوری نمایندگی نشان می‌دهد که شرکت‌های متنوع شده ارزش کمتری دارند زیرا تنوع بخشی به عنوان ابزاری در اختیار مدیران است که با استفاده از آن می‌توانند منافع خود را در هزینه سهامداران دنبال

جدول ۴- کدگذاری آیسیک

عدد ISIC	کد ISIC	سطح فعالیت اقتصادی	فعالیت مربوط به ISIC متناظر
رقم اول	۳	بخش اصلی	تولید
رقم دوم	۴	بخش	تولید وسایل نقلیه موتوری
رقم سوم	۳	گروه	تولید قطعات و ملحقات برای وسایل نقلیه موتوری و موتور آنها
رقم چهارم	۱	زیر گروه	اگزوز، باک، داشبورد و... وسایل نقلیه

۸. شاخص‌های اندازه‌گیری تنوع

۸-۱. شاخص شمارش محصول یا کسب و کار

این مقیاس بر اساس سیستم استاندارد طبقه‌بندی صنعتی (SIC) در آمریکا ایجاد شد. در این سیستم هر شرکتی بر اساس فعالیت اصلی اش طبقه‌بندی می‌شود. هر چند این سیستم در ابتدا در آمریکا به وجود آمد اما کم کم مورد پذیرش کشورهای دیگر قرار گرفت. محققانی مثل راملت (۱۹۸۲)، برگر و آفک (۱۹۹۵)، دلیوس و بیمیش (۱۹۹۹) و ... از این روش برای اندازه‌گیری سطوح تنوع استفاده نمودند.

این شاخص با استفاده از شمارش عددی تعداد واحدهای کسب و کار یا محصول با استفاده از تعداد کدهای چهار رقمی (SIC) صنایع، تنوع بخشی را اندازه‌گیری می‌کند. در اینجا محققان تنوع بخشی را به وسیله مقایسه بین کدهای SIC بخش‌های یک شرکت یا محصولات اندازه‌گیری می‌کنند. این روش به توزیع اندازه و اهمیت واحدهای کسب و کار حساس بوده و این ضعف با استفاده از روش‌های وزن دهی رفع شده است.

۸-۲. شاخص‌های شمارش وزن‌دار

این شاخص در بر گیرنده تعداد محصولات و واحدهای کسب و کار و همچنین سهم P_i هر کسب و کار در داخل شرکت بر حسب فروش، دارایی، کارکنان یا درآمد و... است. از معروف‌ترین این شاخص‌ها می‌توان به شاخص هر فیندال و آنتروپی اشاره کرد.

۸-۲-۱. شاخص هر فیندال (DH):

$$DH = 1 - \sum_{i=1}^n P_i * P_i$$

P_i سهم i امین کسب و کار یا محصول از شرکت و n تعداد

اطلاعات مرتبط با فعالیت‌های اقتصادی، کشاورزی، جنگلداری، صیادی، شکار، معدن کاری، ساخت و ساز، تولید، حمل‌ونقل، ارتباطات، الکتریسیته، گاز و سرویس‌های بهداشتی همه در یک کد چهار رقمی پوشش داده می‌شوند.

نحوه رمز گشایی از SIC

دو رقم اول کد نشانگر صنعتی است که موسسه در آن فعالیت دارد رقم سوم نشانگر گروه صنعتی و رقم چهارم نشانگر عنوان اختصاصی رسته‌ای است که فعالیت در حوزه آن انجام می‌شود.

به عنوان مثال

۳۶ محصولات الکترونیکی و سایر تجهیزات وابسته

۳۶۷ قطعات الکترونیکی و اجزای جانبی

۳۶۷۲ مدارهای چاپی

۲-۷. آیسیک (ISIC)

شورای اجتماعی^۱ اقتصادی سازمان ملل متحد به توصیه کمیسیون آمار و با توجه به ضرورت مقایسه بین‌المللی آمارهای اقتصادی، متن اولیه طبقه بندی استاندارد بین‌المللی تمامی رشته فعالیت‌های اقتصادی (ISIC) را در سال ۱۹۴۸ پذیرفت و به کشورهای عضو توصیه کرد که با پذیرفتن این نظام به عنوان یک استاندارد ملی و با تنظیم مجدد اطلاعات آماری خود مطابق با این سیستم به منظور مقایسه بین‌المللی، از طبقه بندی ISIC استفاده کنند.

اولین ویرایش ISIC در سال ۱۹۵۸ و پس از تصویب آن در دهمین اجلاس کمیسیون آمار، چاپ و منتشر شد. ویرایش دوم در سال ۱۹۶۸ در پانزدهمین اجلاس کمیسیون آمار و ویرایش سوم توسط کمیسیون آمار در بیست و پنجمین اجلاس آن در سال ۱۹۸۹ تصویب شد. در نهایت نسخه ۳/۱ نیز در سال ۲۰۰۲ مورد بازنگری قرار گرفت که در سال ۲۰۰۳ منتشر گردید. در جدول (۴) نمونه از کد گذاری آیسیک آورده شده است.

$$DT=DU+DR$$

۲-۸. شاخص آنتروپی (DT):

سهم هر کسب و کار توسط لگاریتم $\frac{1}{P_i}$ وزن داده شده است اما در اینجا مجموع از عدد یک کم نمی شود [۱۱].

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i * (1/P_i)$$

هر دو شاخص هرفیندال و آنتروپی از اندازه‌گیری ساختار صنعتی نشأت می‌گیرند. این شاخص در ابتدا توسط جاکومین و بری (۱۹۷۹) ارائه شد، سپس با انتشار توسط پالپو (۱۹۸۵) در بین محققان مدیریت استراتژیک محبوبیت زیادی پیدا کرد. با توجه ذهنی بودن و زمان گیر بودن دسته‌بندی ارائه شده توسط راملت، پالپو استفاده از شاخص آنتروپی را پیشنهاد کرد.

از سیستم SIC برای تعریف کسب و کارهای مرتبط و غیر مرتبط در داخل یک مجموعه استفاده می‌شود. صنایع با کدهای چهار رقمی مختلف که در کد دو رقمی یکسان بوده به عنوان کسب و کار مرتبط شناخته می‌شود، و گروه صنعتی که در کد دو رقمی متفاوت بوده به عنوان کسب و کار غیر مرتبط دسته بندی می‌شود. شاخص آنتروپی تنوع‌بخشی غیر مرتبط (DU) به صورت زیر است:

$$DU = 1 - \sum_{j=1}^m P_j * \ln(1/P_j)$$

P^i سهم فروش گروه صنعتی z ام در کد دو رقمی در کل فروش شرکت است و m تعداد گروه‌های صنعتی در کد دو رقمی شاخص آنتروپی تنوع‌بخشی مرتبط (DR) نیز به صورت زیر تعریف شده است:

$$DR_j = \sum_{ij} P_{ij} * \ln(1/P_{ij})$$

DR_j تنوع مرتبط ناشی از عملیات در چند کسب و کار در داخل یک گروه صنعتی z و P^i سهم قسمت i گروه z در کل فروش گروه. از آنجایی که یک شرکت ممکن است در چندین گروه صنعتی فعالیت داشته باشد، DR کل به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j * P^j$$

تنوع‌بخشی کل شرکت (DT) به صورت مجموع تنوع غیر

۳-۸. شاخص همگونی تنوع بخشی

از دیگر مقیاس‌های اندازه‌گیری تنوع بخشی شاخص همگونی کیو و همکارانش (۱۹۸۰) است. این شاخص در کنار واحدهای کسب و کار و اندازه و توزیع فعالیت، فاکتورهای ماهیت روابط بین واحدهای کسب و کار در یک مجموعه را نیز در نظر می‌گیرد [۵]. شاخص همگونی تنوع (DC) به صورت زیر است:

$$DC = \sum_j p_j * \sum_i p_i * d_{ij}$$

P_j نسبت کل فروش در کد چهار رقمی SIC کسب و کار یا محصول z و d_{ij} ارزش وزنی است که تابعی از روابط بین کدهای کسب و کار یا محصولات i و z در سیستم SIC است. ارزش d صفر است اگر کسب و کار یا محصول i و z در کد چهار رقمی SIC دارای سه رقم مشترک باشند، ارزش d یک است اگر آنها در کد سه رقمی متفاوت بوده ولی در کد دو رقمی گروه صنعتی یکسان قرار داشته باشند و ارزش دو اگر آنها در کد دو رقمی متفاوتی باشند.

علاوه بر شاخص همگونی، کیو و همکارانش شاخص وزنی تنوع بخشی رانیز پیشنهاد کردند. در حالی که شاخص همگونی رابطه بین واحدهای فرعی را در یک مجموعه محاسبه می‌کند، شاخص وزنی بیشترین اهمیت را به واحد کسب و کار اصلی یا پایه اختصاص می‌دهد. این شاخص (DW) به صورت زیر است:

$$DW = \sum_i P_i * d_{ih}$$

P_i نسبت کل فروش در کد چهار رقمی SIC کسب و کار i و d_{ih} ارزش وزنی است که تابعی از روابط بین کد چهار رقمی کسب و کار i و کار h است. در تحقیقات مختلفی از این شاخص‌ها استفاده شده، برای مثال شاخص همگونی توسط محققانی مثل روینس و ویرسما (۱۹۹۵) و مونتگمری و هری هران (۱۹۹۱) و ...، و شاخص وزنی توسط وان و هوسکیسون (۲۰۰۳) و گدلاویک و شاپیرو (۲۰۰۳) و... بکار گرفته شد.

۴-۸. طبقه بندی راملت

شاخص راملت برای سنجش تنوع، در پاسخ به نقاط ضعف سیستم SIC به وجود آمد. بر اساس راملت (۱۹۸۲) "میزان تفاوت وسعت طبقه بندی های SIC و فرض ضمنی برابری عدم تشابه بین طبقه بندی های مجزای SIC" نقطه ضعف اصلی این سیستم است. به همین دلیل راملت روشی برای اندازه گیری تنوع شامل یک برآورد ذهنی را توسعه داد.

نسبت تخصص (SR)، نسبت ارتباط (RR)، نسبت عمودی برای طبقه بندی شرکتها در ۹ دسته استراتژی تنوع پیشنهاد شد. به هر حال در مطالعات تجربی، محققان زیادی از شاخص راملت برای اندازه گیری نسبت تخصص و نسبت ارتباط به منظور طبقه بندی شرکتها در چهار گروه اصلی تنوع: کسب و کار واحد، کسب و کار غالب، کسب و کار مرتبط و کسب و کار غیر مرتبط استفاده نموده اند. حدود پیشنهادی توسط راملت برای طبقه بندی شرکتها در این چهار دسته استراتژی تنوع در جدول (۵) و

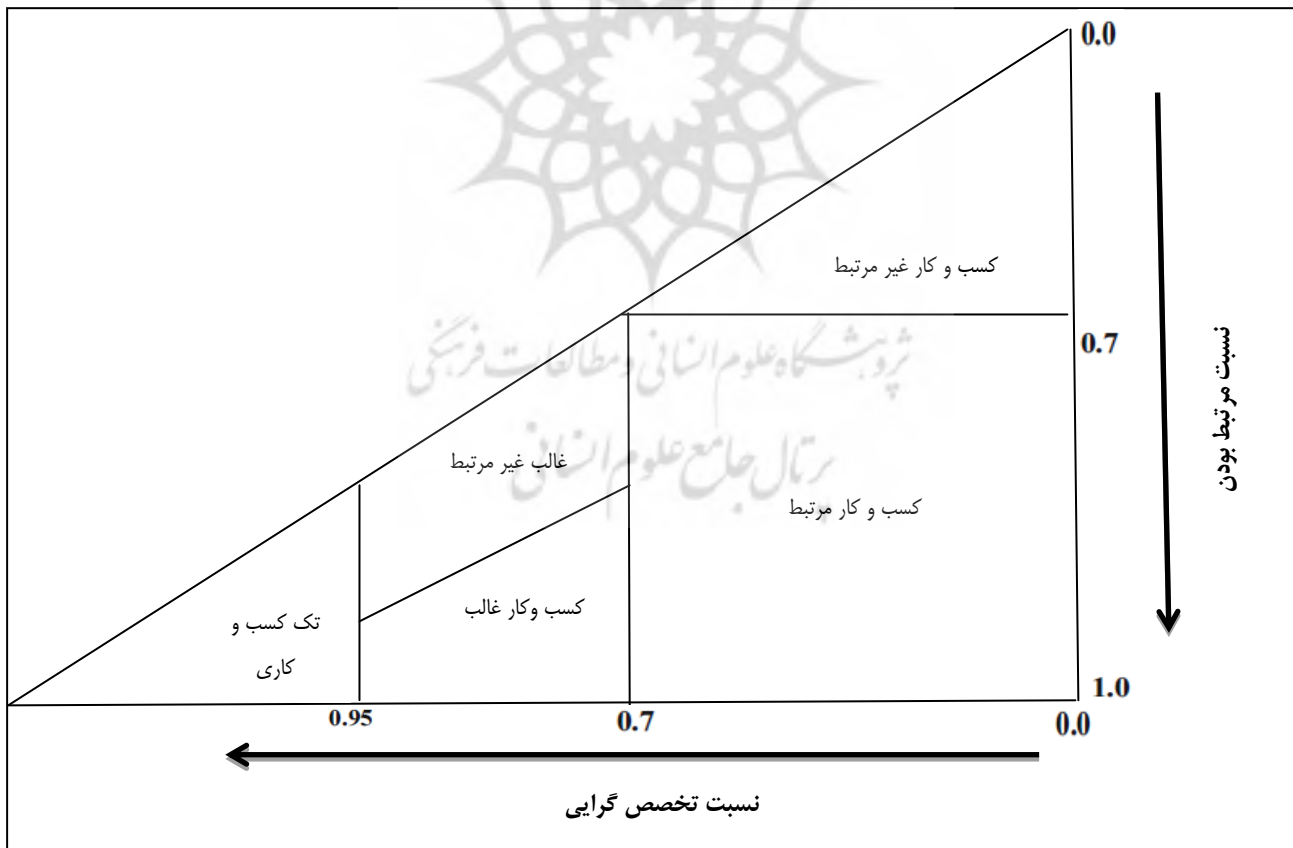
نمودار (۱) نشان داده شده است.

نسبت تخصص گرایی به عنوان "نسبت درآمد حاصل از بزرگترین کسب و کار" و نسبت مرتبط بودن به عنوان "درآمدهای حاصل از بزرگترین گروه کسب و کارهای مرتبط" تعریف نموده اند.

جدول ۵- طبقه بندی راملت

نسبت	تعریف	طبقه بندی
$SR \leq 0.95$	شرکت دارای یک کسب و کار	تک کسب و کاری
$0.75 < SR \leq 0.95$	شرکت متنوع شده اما هنوز در آمد اصلی اش از یک کسب و کار است	کسب و کار غالب
$SR \leq 0.7$	تنوع در طول فعالیت اصلی شرکت	کسب و کار مرتبط
$RR \leq 0.7$	تنوع بدون توجه به فعالیت های فعلی شرکت	کسب و کار غیر مرتبط

منبع: Rumelt, 1982



نمودار ۱- تعریف استراتژی های تنوع بخشی بر حسب نسبت تخصص و نسبت مرتبط بودن

نتیجه‌گیری و ملاحظات

مدیران از انواع مختلفی از ابزارها و استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. انتخاب هر کدام از این روش‌ها به اهداف و محیط فعالیت سازمان‌ها بستگی دارد. با توجه به تغییرات سریع و غیرمنتظره محیط استفاده از یک استراتژی مناسب که بتواند سازمان‌ها را در عرصه رقابت و حیات خود حفظ کند ضروری است. استراتژی تنوع بخشی یکی از استراتژی‌های مناسب برای پاسخ به تغییرات سریع و غیرمنتظره محیط محسوب می‌شود. بنابراین واحدهای اقتصادی و به ویژه واحدهای تولیدی برای اینکه بتوانند در این عرصه به حیات خود ادامه دهند لازم است، که بتوانند به‌عنوان یک مزیت رقابتی منابع خود را به بهترین شکل ممکن به محصولات متنوع و حاوی نوآوری اختصاص دهند.

برای سنجش تنوع بخشی تا به حال شاخص‌های مختلفی ارائه شده است. اساس این شاخص‌ها بیشتر بر کدهای SIC و ISIC می‌باشد. هر کدام از این شاخص‌ها برای سنجش تنوع معیارهای خاصی را در نظر می‌گیرند. بر همین اساس محققان لازم است این معیارها (مثل محصول، فعالیت، صنعت، بازار و...) را در نظر داشته باشند.

یکی از مشکلات مبتلا به صنایع کشورمان وجود ظرفیت خالی است. عوامل مختلفی در این خصوص قابل ذکر هستند که یکی از مهم‌ترین آنها ریسک تجاری بنگاه به شمار می‌رود. تنوع بخشی یکی از روش‌های اصلی برای کنترل و کاهش ریسک تجاری به شمار می‌رود. البته باید به الزامات و نیازمندی‌های فنی، فرآیندی و ساختاری ویژه اتخاذ این استراتژی نیز توجه نمود. بنابر این بررسی این الزامات و تحلیل حساسیت و آزمون قابلیت‌های سازمان‌ها در مقابل افزایش تعداد کسب و کارها ضرورت دارد. پیشنهاد می‌شود مطالعات تجربی با تکیه بر داده‌ها و اطلاعات بنگاه‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار کشورمان با هدف بررسی ابعاد و کیفیت اتخاذ این استراتژی در کشورمان انجام شود. از بعد ارتباط بین نوع و میزان تنوع بخشی و عملکرد مالی، تک تک صنایع به‌طور مجزا بررسی بشوند. از حیث ساختاری به مقایسه صنایع با یکدیگر با

توجه به مصادیق و شاخص‌های اثر گذار پرداخته و این مقایسه به‌صورت روندی انجام پذیرد. با استفاده از مطالعات زمینه‌ای به بررسی ویژگی‌های فرآیندی صنایع موفق در امر تنوع بخشی پرداخته و با توجه به وضعیت خاص اقتصادی حاکم بر صنایع کشور بتوان الگوئی کاربردی در نمایش وضعیت صنایع موفق در امر تنوع بخشی را به تصویر کشید. همچنین بررسی تکنیک‌ها و فوونی که از لحاظ فنی اشتراک گذاری منابع و حصول هم افزائی تسهیلات فراوان ایجاد می‌کنند نیز جذابیت فراوان دارد. به دلیل اهمیت استراتژی تنوع بخشی در کاهش ریسک تجاری شرکت‌ها و افزایش تولید ناخالص داخلی کشور از حیث کاربردی و در سطح کلان پیشنهاد می‌شود امتیازات ویژه و تسهیلاتی برای شرکت‌های با نرخ رشد مطلوب از طریق طراحی و اتخاذ استراتژی تنوع بخشی در نظر گرفته بشود. از آنجا که شرکت‌های با رتبه بالا در فورچون ۵۰۰ جز بنگاه‌های سرآمد در اجرای سیاست تنوع بخشی هستند و راهی غیر از تنوع بخشی برای توسعه ندارند و چنین چیزی در کشور ما لزوماً قابل استدلال و استناد نیست پس پیشنهاد می‌شود شاخص تنوع بخشی نیز در مجموعه شاخص‌های تعیین صد شرکت برتر ایرانی لحاظ شود. همانگونه که می‌دانیم شرکت‌های هولدینگ محصول اجرای سیاست تنوع بخشی تجاری هستند فلذا دارای چندین کسب و کار با ماهیت حقوقی مختلف می‌توانند باشند. از آنجا که سیاست‌های تامین مالی بانکی شرکت‌ها در سال‌های قبل با فرض ذینفع واحد محدودیت‌های فراوانی برای شرکت‌های هولدینگ ایجاد نموده و بسیاری از کارآفرینان مجبور به اتخاذ راهکارهای پر هزینه برای گریز از محدودیت‌های آن شده اند فلذا پیشنهاد می‌شود بانک‌ها تعدیلاتی در آیین‌نامه مزبور برای شرکت‌های هولدینگ دارای تنوع بخشی مرتبط و برنامه‌های توسعه و تامین مالی مربوط به آن در نظر بگیرند.

پی‌نوشت

1. Javid, M. N. 2008.
2. Neffke, F, Henning, 2009.
3. Chandler, A. 1969.
4. Turner, 2005.

- Caves, R. E., Porter, M. E., Spence, A. M., and Scott, J. T. "Competition in the Open Economy", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980.
- Chandler, A. "The Structure of American Industry in the Twentieth Century: A Historical Overview", *Business History Review*, 43(3) pp. 255-298, 1969.
- Collis, D. and Montgomery, C. Corporate Strategy. A Resource Based Approach. 2nd ed. New York: McGraw-Hill International Edition, 2005.
- Haberberg, A and Rieple, A. "The Strategic Management of Organization", London: Pearson Education Limited, *Strategic Management Journal*, 3(4), pp 287-301, 2001.
- Harris, M., C. Kriebel, and A. Raviv., "Asymmetric Information, Incentives and Intrafirm Resource Allocation", *Management Science*, pp 604-620, 1982.
- Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.
- Jacquemin, A. P. and Berry, C. H.. "Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth", *The Journal of Industrial Economics*, 27, pp 359-369, 1975.
- Javaid, M. N. Financial System, Corporate Diversification and Technological Catching-up: South-Korea; an Globelics Academy PhD-School University of Tampere- Finland 2-47, 2008.
- Jensen, M. and K. Murphy, "Performance Pay and Top Management Incentive", *Journal of Political Economy* 98, pp 225-264, 1990.
- Jensen, M., "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", *American Economic Review*, 76, pp 323-329, 1986.
- Kenny, G. Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully, published in Great Britain and the United States by Kogan Page Limited, pp 1-225, 2009.
- Porter, 1987.
- Collis, D. and Montgomery, 2005.
- Pitts and Hopkins, 1982.
- Raghunathan, 1995.
- Park and Jang, 2011.
- Kenny, 2009.
- Rowe and Patrick, 1998.
- Qian, 1999.
۱۳. تهرانی، بابایی و کریمی، ۱۳۸۷.
14. Acquisition.
15. Buyout.
16. Financial Acquirer.
17. Strategic Acquirer.
۱۸. گزارش شناخت خریدهای تملکی بورس اوراق بهادار تهران معاونت مطالعات اقتصادی و توسعه بازار مدیریت تحقیق و توسعه، سال ۱۳۸۸.
۱۹. استفاده از تجهیزات یکسان در ترکیب با هم به منظور تولید محصولات متعدد با قیمت ارزانتر.
20. Haberberg & Rieple, 2001.
21. Synergy.
22. Economies of Scale.
23. Hitt and Hoskisson, 1999.
24. Joint Ventures.
25. Collis and Montgomery, 2005.
26. Stulz, 1990.
27. Economies of Scope.
28. Teece, 1980.
29. Bernheim and Weston, 1990.

منابع

تهرانی، رضا؛ بابایی، محمد و کریمی، کیانا. تاثیر استراتژی تنوع بر عملکرد مالی شرکت های تولیدی عضو بورس اوراق بهادار تهران، تحقیقات مالی، دوره ۱۰، شماره ۲۵، ص ۲۱-۴۰، ۱۳۸۷.

- Aaker, D. Developing Business Strategies. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001.
- Amihud, Y and B. Lev, Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers, *The Rand Journal of Economics*, 12, pp 605-618, 1981.
- Bernheim, B. and M. Weston., "Multimarket and Collusive Behavior", *RAND Journal of Economics* 21, pp 1-26, 1990.