

## ارائه الگویی برای منطق‌های شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون در فضای کسب‌وکارهای ایران

سلیمان عیوضی نژاد<sup>۱</sup>، سیدمحمود حسینی<sup>۲\*</sup>، بهمن حاجی پور<sup>۳</sup>، علی عبدالهی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۷

### چکیده

با توجه به اهمیت بالایی شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون در اقتصاد کشورهای درحال توسعه، منطق‌های شکل‌گیری آن‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی منطق‌های شکل‌گیری و شاخص‌های تشکیل‌دهنده هر یک از منطق در فضای شرکت‌های دولتی و خصوصی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند تعداد ۱۱ نفر با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته مورد بررسی قرار گرفتند. روش پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد چندگانه بوده است. در بخش اول از طریق ادبیات نظری و مرور نظام‌مند تعداد ۲۸ مضمون در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری شناسایی شدند و در بخش دوم هم بر مبنای ادبیات پژوهش، وارد فضای تجربی شده و تعداد ۴ مضمون به مضامین قبلی اضافه شد که عبارت‌اند از تحریم‌های سیاسی، میادله کسب‌وکارها با بدهی معوقه، وجود کسب‌وکارهای پوششی، تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها. نتایج نشان داد که منطق غالب برای شکل‌گیری شرکت‌های دولتی منطق اجبار بوده و برای شرکت‌های خصوصی هم سه

منطق هم‌افزایی، کسب‌وکار و تفکر مدیران شناسایی شد. در بین عوامل تشکیل‌دهنده هر یک از منطقات بر اساس فراوانی مصاحبه‌ها برای منطق اجبار عوامل ساختاری، برای منطق هم‌افزایی عوامل ساختاری، برای منطق کسب‌وکار، عوامل زمینه‌ای و نهایتاً برای منطق تفکر مدیران عوامل رفتاری به‌عنوان عوامل اصلی انتخاب شدند.

**کلیدواژه‌ها:** شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون، منطق شکل‌گیری، عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری

## ۱- مقدمه

تفاوت بین شرکت‌ها، کسب‌وکارها، هدینگ و شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون در واژه تنوع نهفته است. تنوع برای اولین بار در سال ۱۹۵۷ در مطالعات انسوف<sup>۲</sup> (۱۹۵۷) رونمایی شد [۶]. متعاقباً شمار زیادی از محققان از قبیل امیت و لیوانت<sup>۳</sup> (۱۹۸۸)، هاسکیسون، هیت، جوهانسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، لین و لی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، لیجینیکو و انگ<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) بر روی واژه تنوع کار کردند. سالما و حاسین<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) تنوع را استراتژی ورود شرکت به بخش<sup>۸</sup>، صنعت، سگمنت و یا خط جدید کسب‌وکار می‌دانند که برای کاهش ریسک و جست‌وجوی فرصت‌های رشد تعریف شده است [۴۴]؛ در تعریف دیگر تنوع به‌عنوان ساختار سازمانی چند واحدی پیچیده توصیف می‌شود که شامل صنایع مختلف تحت کنترل مشترک یک شرکت بوده و یک استراتژی رایج در گسترش مشاغل و کاهش ریسک شناسایی شده است [۲۸]. انگیزه‌های تنوع متفاوت بوده و فاکتورهایی نظیر رقابت [۳۰]؛ محیط اقتصادی [۲۲]؛ منابع [۲۹] عدم تجانس تکنولوژیک [۳۵]، ریسک‌پذیری [۵۰]، انگیزه‌های مدیریتی [۴۸]، [۳۰] و قابلیت‌های پویا [۱۷]، [۴۶] در تصمیم‌گیری تنوع نقش داشته‌اند. تنوع شامل تقسیم‌بندی‌های مختلفی است که یکی از کامل‌ترین آن‌ها توسط روملت بوده که تنوع را در چهار بخش تقسیم‌بندی کرده است. در تقسیم‌بندی دهیر و دهیر<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) هم از انواع تنوع بر اساس نظر روملت بوده که بر اساس این تقسیم‌بندی، نوع، سطح و سبک‌های تنوع می‌تواند متفاوت باشد [۱۲]. تنوع مرتبط یا تنوع متحدالمرکز<sup>۱۰</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها فعالیت‌هایشان را بر اساس صنایع مرتبط و بر اساس موقعیت رقابتی



فعلی با یکدیگر مانند دانش تولید، قابلیت‌های تولیدی و یا مهارت‌های بازاریابی تسهیم کرده باشند [۳۲]. تنوع غیرمرتبط استراتژی است که در آن شرکت پرتفولیو کسب‌وکارها را از طریق صنایع جدید که مرتبط با فعالیت‌های مرکزی نیستند، راه‌اندازی می‌کند. تنوع غیرمرتبط می‌تواند نام مختلف داشته باشد که می‌توان به تنوع شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون و یا مالی محض<sup>۱۱</sup> اشاره کرد [۱۵]. در تعریف دیگر که توسط روملت<sup>۱۲</sup> (۱۹۷۴) انجام شد که شرکت‌های متنوع حداقل سه کسب‌وکار غیرمرتبط دارند که هر کسب‌وکاری حداقل ۱۰ درصد از مجموع درآمد را تشکیل داده باشد [۴۴]. با توجه به نظر ادرف و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) تنوع مرتبط قابلیت عملی‌تر از تنوع نامرتبط دارد؛ زیرا می‌تواند از منابع و مهارت‌های موجود برای واحدهای دیگر کسب‌وکار هم استفاده کند [۱۶]. از طرف دیگر، تنوع غیرمرتبط برای بنگاه‌های اقتصادی در هر دو کشورهای توسعه‌یافته [۱۰] و کشورهای نوظهور است [۲۵] در کنار افزایش مزیت‌های درآمدی و فرصت‌های کاهش ریسک، باعث افزایش ارزش سهامداران از طریق گسترش اقتصاد قلمرو و ایجاد بازارهای سرمایه‌ای داخلی می‌شود [۲۷]. همچنین دوکاس و کان<sup>۱۴</sup> نیز معتقدند که تنوع مرتبط نسبت به تنوع غیرمرتبط چالش کمتری برای شرکت‌های مادر دارد [۱۳] دنیس و همکاران معتقد بودند که نبود مهارت‌ها، تجربه و شاید بعضی منابع ویژه در تنوع غیرمرتبط نسبت به تنوع مرتبط با چالش‌های بیشتری مواجه باشد [۱۱]. از این رو مبنای شکل‌گیری این‌گونه از کسب‌وکارها به نسبت کسب‌وکارهای همگون با چالش‌های بیشتری مواجه است. به‌صورت کلی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه را می‌توان در قالب جدول ۱ مطرح نمود.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام‌شده در مورد تنوع

| محقق      | شاخص‌ها   | مفاهیم                           | محقق | شاخص‌ها  | مفاهیم                        |
|-----------|---|----------------------------------|------|--|-------------------------------|
| [۳۱]      | رابطه اندازه و تعداد کسب‌وکارها در تنوع ناهمگون | اندازه و تعداد کسب‌وکارها        | [۲۲] | بازارهای چندگانه، منابع مرتبط، اطلاعات ناقص، انحراف خط‌مشی | انگیزه‌های مختلف تنوع ناهمگون |
| [۲۲]، [۷] | نقش گروه‌های کسب‌وکار در استراتژی‌های تنوع      | گروه‌های کسب‌وکار و تنوع ناهمگون | [۲۷] | صرفه‌جویی ناشی از قلمرو و به حداقل رساندن هزینه مبادله     |                               |

| محقق          | شاخص‌ها   | مفاهیم                    | محقق          | شاخص‌ها   | مفاهیم                          |
|---------------|---|---------------------------|---------------|---|---------------------------------|
| [۳۴]،<br>[۳۲] | تنوع ناهمگون و ارزش<br>یا رابطه منفی دارند و یا<br>رابطه خنثی | تنوع<br>ناهمگون و<br>ارزش | [۴۵]          | خلق سرمایه‌های غیرملموس<br>نظیر دانش، تجربه و یادگیری |                                 |
| [۲۷]          | رابطه منفی تنوع و<br>عملکرد                                   |                           | [۲۲]          | محیط نهادی ناکارآمد                                   |                                 |
| [۲۲]،<br>[۲۷] | رابطه مثبت تنوع و<br>عملکرد                                   | تنوع و<br>عملکرد          | [۲۲]،<br>[۳۷] | تنوع و اقتصاد کشورها رابطه<br>دوسویی با یکدیگر دارند  | تنوع ناهمگون و<br>اقتصاد کشورها |
| [۲]           | عدم وجود رابطه بین<br>تنوع و عملکرد                           |                           | [۳۰]          | شدت رقابت می‌تواند<br>تعیین‌کننده نوع تنوع باشد       | تنوع و رقابت                    |

با توجه به جدول مطرح شده، پراکندگی این مطالعات در زمینه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون کاملاً مشهود بوده و پژوهشی به‌صورت جامع این عوامل را مورد بررسی قرار نداده است؛ به عبارت دیگر، هر یک از یک زاویه آن را مورد بررسی قرار داده‌اند.

از طرفی رویکردهای مختلفی برای ورود به کسب‌وکارهای مختلف (اعم از مرتبط و نامرتب) وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در قالب سه رویکرد مطرح کرد: رویکرد داخلی (نظریه مبتنی بر منبع)، رویکرد خارجی (نظریه اقتصاد صنعتی و نظریه نهادی) و رویکرد مالی (اقتصاد هزینه مبادله و تئوری نمایندگی) [۴۱]. هر یک از رویکردهای مطرح شده تلاش کرده‌اند تا مبنای ورود به کسب‌وکارهای مختلف را مبنا قرار دهند. برخلاف تنوع همگون که هر یک از تئوری‌ها به‌صورت کامل آن را به‌درستی تبیین کرده‌اند، پیرو تنوع ناهمگون نتیجه‌گیری درست و منطقی وجود ندارد. بر مبنای این رویکردها در یکی از معهود پژوهش‌های انجام شده توسط کمپل، الکساندر و گولد<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) سه منطق اصلی برای شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره معرفی کردند که عبارت‌اند از: منطق هم‌افزایی، منطق بازار سرمایه، منطق کسب‌وکار [۸]. هریکی از منطق‌های مطرح شده از زوایای مختلف وارد فضای کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون می‌شوند که دارای ابعاد کلی برای ورود بوده و مبنای اصلی این‌گونه از منطق‌ها در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته است. از طرفی هم یکی از مواردی کلیدی که با



فضای شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها گره خورده است، نقش دولت است [۱۹] [۳۷]. نقش مسلط دولت در ادبیات پژوهش هم به چشم می‌خورد تا جایی که محققانی مانند هاکینسون و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۰)؛ جونز و هیل (۲۰۰۸) و نوچام<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۹) شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها را از به تعامل اقتصاد کشورها با دولت مرتبط کرده‌اند. از دیدگاه این محققان دولت می‌تواند تا حدی محیط نهادی ضعیف را پوشش دهد. با توجه به این موارد مطرح شده فضایی که دولت به‌صورت مستقیم نظارت دارد، با فضای شرکت‌های خصوصی تفاوت قابل‌ملاحظه‌ای دارد. در ایران نیز با توجه به ساختارهای حاکمیتی غالب این‌گونه از شرکت‌ها از یک‌سو و از سوی دیگر فضا و بستر نهادی ضعیف، با رشد قابل‌توجهی مواجه بوده‌اند؛ بنابراین برخلاف کسب‌وکارهای مرتبط، فضای شکل‌گیری کسب‌وکارهای غیرمرتبط شفاف نبوده و عوامل اصلی تشکیل‌دهنده هر یک از منطق‌های سه‌گانه برای کسب‌وکارهای ناهمگون مشخص نیست و پژوهش حاضر در تلاش است که در وهله اول بتواند ساختار مناسبی برای شکل‌گیری شرکت‌های دولتی و خصوصی پیدا کرده و در وهله دوم بتواند عوامل اصلی هر یکی از منطق‌های اصلی شکل‌گیری در فضای کسب‌وکارهای ایران را شناسایی کند. بنابراین سؤالات اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به این صورت مطرح کرد: عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون کدام‌اند؟ منطق اصلی شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون در فضای شرکت‌های دولتی و خصوصی چیست؟ عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هر یک از منطق‌های شناسایی‌شده در بخش قبلی چه شاخص‌های می‌تواند باشد؟

## ۲- مبانی نظری و ادبیات پژوهش

شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون: شرکتی را که در چندین صنعت متفاوت فعالیت می‌کند، شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون می‌دانند [۲۵]. جهانسون، اسپولز و ویتنگتون<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶) نیز در تعریف دیگر شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون را شرکت‌هایی با کسب‌وکارهای متفاوت می‌داند که در آن هیچ کسب‌وکار مرکزی وجود نداشته باشد [۲۰]. ابعاد متعددی برای شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون ذکر شده است که ادروف، هارتمن، وندلز و همکاران<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۳) آن را شامل دو بخش می‌داند: وسعت کسب‌وکارها- تعداد کسب‌وکارها.

نمونه پژوهش‌های مرتبط با این سازه‌ها در جدول ۲ نمونه‌هایی از آن‌ها آورده شده است:

**جدول ۲. سازه‌ای اولیه تشکیل‌دهنده شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون از دیدگاه‌های محققان مختلف**

| دانشمند | سازه‌های پیشنهادی  |
|---------|--|
| [۲۸]    | تعداد بخش‌ها-اندازه بخش‌ها   |
| [۴۱]    | کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون  |
| [۴۶]    | وارد شدن به حوزه کاملاً ناهمگون  |
| [۲۰]    | چندین کسب‌وکار ناهمگون-نداشتن کسب‌وکار محوری <sup>۲۰</sup>               |
| [۲۵]    | چندین کسب‌وکار ناهمگون   |
| [۱۸]    | کمتر از ۴۰٪ فروش شرکت از کسب‌وکار محوری                                  |
| [۴۲]    | حداقل سه کسب‌وکار غیرمرتبط، نداشتن کسب‌وکار محوری با بیش از ۷۰ درصد گردش |

بر اساس سازه‌های تعریف‌شده از سوی اکثر دانشمندان شاخص‌های اصلی کلیدی برای شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون داشتن حداقل سه کسب‌وکار ناهمگون است. از طرف دیگر در این‌گونه از شرکت‌ها اندازه نسبی بخش‌ها نیز حائز اهمیت است [۳۲]. ماکسیموویچ و فیلیپس<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۲) معتقدند که فقط آن بنگاه‌های متنوع که دارای تقسیمات تولیدی نسبتاً مشابه هستند، بسیار ارزشمند خواهند بود؛ بنابراین سطح مطلوب تنوع ناهمگون به دو عامل اساسی بستگی دارد: تعداد بخش‌های تجاری و اندازه‌های نسبی آن‌ها [۳۲]

رویکردهای مختلف نسبت به شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون: دو دیدگاه اصلی در مورد شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون وجود دارد. برخی به اقتصاد کشورها مربوط کرده و گروهی دیگر معتقدند که کلاً شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون ربطی به اقتصاد کشورها نداشته‌اند. در ادامه به رویکردهای دوگانه مرتبط پرداخته شده است:



### جدول ۳. رویکردهای متفاوت نسبت به شکل‌گیری شرک‌های چند کسب‌وکار ناهمگون

| رویکردهای کلی  | پیشینه تجربی خارجی |
|--|--------------------|
| شرک‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون مختص اقتصادهای نوظهور      | [۲۴]؛ [۲۵] [۳۷]    |
| شرک‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون مختص اقتصادهای نوظهور نیست | [۱۰]؛ [۸]          |

منطق‌های شکل‌گیری شرک‌های چندکسب‌وکاره. به‌طور کلی برای شکل‌گیری انواع کسب‌وکارهای مختلف در سطح شرک<sup>۲۲</sup> سه منطق وجود دارد که به‌طور کامل در جدول ۴ تشریح شده است:

### جدول ۴. منطق‌های شکل‌گیری شرک‌های با کسب‌وکارهای مرتبط و نامرتب [۸]

| رویکرد            | شاخص‌های ورود                                | مدل                  |
|-------------------|--|----------------------|
| منطق کسب‌وکار     | جذابیت بازار<br>مزیت رقابتی                  | ماتریس جنرال الکتریک |
| منطق ارزش‌افزایی  | پتانسیل ارزش‌افزایی<br>منع نابودی ارزش       | ماتریس هارتلند       |
| منطق بازار سرمایه | ارزش فعلی خالص مالکیت کسب‌وکار<br>قیمت بازار | ماتریس ارزش عادلانه  |

با توجه به منطق‌های ذکر شده، هر کدام از آن‌ها از زوایای مختلف ورود به کسب‌وکارهای ناهمگون را مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی از جنبه فرصت‌های بازار مبنای ورود را مشخص می‌کنند. برخی صرفاً مبنای سودآوری را مدنظر قرار داده و گروهی دیگر بر اساس قیمت و ارزش ذاتی آن ورود پیدا می‌کنند. حال سؤال اصلی اینجاست که در فضای کسب‌وکارهای ایران منطق شکل‌گیری این‌گونه شرک‌ها به چه صورتی است؟ یا به‌عبارت‌دیگر، تا چه حدی منطق‌های مطرح شده در فضای کسب‌وکارهای ایران سنخیت پیدا می‌کند؟

مدل سه شاخکی: بر اساس این مدل که توسط پژوهشگران مختلفی از قبیل دهقانی و همکاران (۱۳۹۲) به کار گرفته شده، نحوه ارتباط بین این سه دسته عوامل به نحوی است که

هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه میان این سه‌شاخه یک رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. به عبارتی بین سه‌شاخه به‌هیچ‌وجه سه‌گانگی حاکم نیست؛ بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به‌منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست [۹]. بر اساس مدل سه‌شاخکی عوامل زمینه‌ای شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. عوامل رفتاری شامل عوامل و روابط انسانی درون سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به‌هم‌پیوسته و محتوی اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. نهایتاً عوامل ساختاری دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی و به‌هم‌پیوسته، چهارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد

**جمع‌بندی ادبیات نظری از پیشینه پژوهش:** پژوهش‌های متعددی در مورد عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون انجام شده است که محقق پس از بررسی کلیه ادبیات نظری و از طرق مرور نظام‌مند نهایتاً عوامل را در چارچوب زیر دسته‌بندی کرده است:

جدول ۵. جمع‌بندی ادبیات نظری

| مضامین اصلی    | عوامل شناسایی شده در ادبیات (فرعی) | محققین     | عوامل شناسایی شده در ادبیات (فرعی) | مضامین اصلی |
|----------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|-------------|
| عوامل زمینه‌ای | شدت رقابت در بازارهای داخلی        | [۲۷]، [۲۳] | تحقیق و توسعه قوی و مدرن           | [۲۲]        |
|                | محیط‌های نهادی ضعیف                | [۲۲]       | کارآیی قلمرو                       | [۳۹]        |
|                | موقعیت جغرافیایی                   | [۲۵]؛ [۲۳] | سیستم‌ها/ ساختار سازمانی           | [۲۱]؛ [۵]   |
|                | عدم تقارن اطلاعات                  | [۳۹]       | بلوغ رسیدن کسب‌وکارهای اصلی        | [۱۰]        |
|                | صنایع پشتیبان                      | [۴۰]       | کارآیی مقیاس                       | [۳۷]        |
|                | اتحادهای خارجی                     | [۲۳]       | موقعیت کسب‌وکار محوری              | [۴۵]        |





| مضامین اصلی  | عوامل شناسایی شده در ادبیات (فرعی) | مضامین اصلی | عوامل شناسایی شده در ادبیات (فرعی)   | مضامین اصلی |
|--------------|------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| عوامل رفتاری | حمایت دولتی                        | [۲۱]؛ [۲۷]  | ثبات مدیریتی                         | [۵]         |
|              | محدودیت‌های قانونی                 | [۲۳]        | هزینه مبادله بالا                    | [۳۱]        |
|              | اقتصاد کشورها                      | [۱۰]، [۲۵]  | کاهش ریسک                            | [۲۵]        |
|              | فلسفه مؤسسين                       | [۱۴]        | مزیت‌های پیش‌گام <sup>۲۳</sup> صنایع | [۲۴]        |
|              | انگیزه‌های مدیران                  | [۲۰]        | هم‌افزایی مالی                       | [۲۱]        |
|              | اخلاق کارکنان                      | [۲۳]        | نیاز به تکنولوژی                     | [۱۲]        |
|              | فرهنگ سازمانی                      | [۲۱]، [۵]   | منابع / جریان نقد مازاد              | [۱۲]        |
|              | ترکیب هیأت مدیره                   | [۳۱]        | هم‌افزایی مدیریتی                    | [۳۵]        |

بر اساس جمع‌بندی موارد مطرح شده، کلیه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری تقسیم‌بندی شدند. با توجه به فضای اقتصاد حاکم در کشور ایران، محققان در این پژوهش با مینا گذاشتن دو پیش‌فرض اولیه وارد فضای تجربی شدند. بخش اول عوامل شناسایی شده بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون و بخش دوم منطق‌های سه‌گانه مطرح شده توسط کمپل و همکاران (۲۰۱۴)؛ بنابراین بر اساس این فضا در گام بعدی محققان ابتدا به بررسی عوامل مؤثر بر شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون خواهند پرداخت تا بتوانند این الگو را کامل کنند. در گام دوم، با توجه به سه منطق شناسایی شده شرکت‌های مورد مطالعه در دو دسته دولتی و خصوصی مورد بررسی قرار گرفته و تلاش می‌شود تا از طریق این الگو منطق‌های مسلط در فضای کسب‌وکارهای ایران شناسایی شود. نهایتاً در گام سوم محققان سعی خواهند کرد تا از طریق ارتباط بین بخش‌های اول و دوم نوع عوامل مسلط برای هر منطق را شناسایی کنند؛ بنابراین شناسایی منطق‌های شکل‌گیری و عوامل مؤثر بر آن شکاف نظری پژوهش حاضر است که در بخش بعدی مورد مطالعه قرار گرفته شده است.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش شناسایی منطق حاکم بر فضای شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون در ایران و همچنین عوامل تشکیل‌دهنده هر یک از منطقاتها است. حصول این مهم با بکارگیری استراتژی‌های نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) انجام شده است. نظریه داده‌بنیاد چندگانه<sup>۲۴</sup> (MGT) که به‌نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده‌بنیاد (GT) است، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورده است. مبنای استفاده از این روش را می‌توان از بعد ادبیات نظری مورد بررسی قرار داد؛ از این جهت که با استخراج چارچوب اولیه استخراج شده در بخش اول مبنای پژوهش قرار خواهد گرفت و در ادامه از طریق فرآیند تجربی در فضای کسب‌وکار ایران، این فرآیند را به یک چارچوب جامع‌تری تبدیل نماید. در ادامه خلاصه نقاط اشتراک و تمایز رویکردهای داده‌بنیاد و داده‌بنیاد چندگانه در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- مقایسه رویکردهای داده‌بنیاد و داده‌بنیاد چندگانه [۱۷]

| داده‌بنیاد     | داده‌بنیاد چندگانه               | مقایسه                        |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------|
| -              | انعکاس علایق تحقیقاتی و اصلاح آن | در داده‌بنیاد تصریح نشده است  |
| کدگذاری باز    | کدگذاری استقرایی                 | مشابه                         |
| -              | پالایش مفهومی                    | در داده‌بنیاد تصریح نشده است  |
| کدگذاری محوری  | کدگذاری الگویی                   | مشابه                         |
| کدگذاری گزینشی | غنی‌سازی نظریه                   | در چندگانه به محوری نیاز نیست |
| -              | تطبیق نظری                       | در داده‌بنیاد تصریح نشده است  |
| -              | اعتبارسنجی تجربی                 | در داده‌بنیاد تصریح نشده است  |
| -              | ارزیابی انسجام نظری              | در داده‌بنیاد تصریح نشده است  |

این روش زمینه‌یابی نظری<sup>۲۵</sup> را به زمینه‌یابی تجربی<sup>۲۶</sup> اضافه می‌کند. در واقع با این روش ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه موجود احصا و سپس طی یک فرآیند رفت و برگشتی، با کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های منتج از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ترکیب



و نظریه جدید تکوین می‌یابد.

**مرحله ۱- زمینه‌یابی نظری.** در فاز اول، مضامین فرعی از پیشینه احصا می‌شود. بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل استخراج می‌شود. در پژوهش حاضر برای مرور پیشینه از روش مرور نظام‌مند کوپر (۲۰۰۹) استفاده شده است [۹،۳۷]. بر این اساس پس از تعیین سال پژوهش و کلیدواژه‌های مناسب «وجود هریک از کلمات کلیدواژه‌های منتخب در عنوان/ چکیده و یا کلیدواژه‌های مقاله»، «قرار گرفتن در دامنه زمانی ۴۰ سال اخیر» و «تکراری نبودن مطالعات» به‌عنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جستجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده Science Direct، Web science، Scopus، google scholar پرداخته شد و پس از مطالعه عنوان و واژگان کلیدی ۱۸۴ مطالعه، نهایتاً تعداد ۳۹ مقاله شناسایی شد که خروجی آن در جدول ۲ آورده شده است. بر اساس خروجی این بخش نهایتاً در بخش اول تعداد ۲۹ مضمون فرعی در قالب سه مضمون اصلی شناسایی شد.

**مرحله ۲- زمینه‌یابی تجربی.** در فاز دوم مدیران شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون در دفاتر مرکزی به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده‌اند و برای انتخاب نمونه آماری از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی که روش‌های غیراحتمالی هستند، استفاده شده است. در مجموع با ۱۱ خبره مصاحبه انجام گرفت. ابزار مورد استفاده به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است و برای ایجاد تمرکز در مصاحبه از رویکرد اسپیکارد به‌منظور ایجاد ارتباط میان پرسش‌های تحقیق و تعیین چارچوب مصاحبه‌ها استفاده گردید که نهایتاً منجر به تنظیم پروتکل مصاحبه شد. به‌منظور اطمینان از روایی محتوایی سؤالات مصاحبه نیز نظرات گروه هیأت رئیسه ۵ نفری از خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که همه سؤالات «ضروری» ارزیابی شدند. به‌منظور حصول اطمینان از اعتبار پژوهش، از پنج نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام نموده و پیشنهادات اصلاحی خود را ارائه دهند که نتایج آن نیز در تکوین مدل مورد بهره‌برداری واقع شد. از نظر کرسول و کرسول<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۸) روایی کیفی به معنای بررسی دقت کیفیت یافته‌ها از طریق رویه‌ها مختلف و پایایی کیفی گویای سازگاری رویه پژوهشگر با سایر پژوهشگران و پروژه‌های مختلف است. به‌منظور بررسی روایی از ۴

نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام نموده و پیشنهادهای اصلاحی خود را ارائه دهند. همچنین برای اطمینان از همکار تحقیق استفاده شد؛ بدین صورت که از میان مصاحبه‌ها سه مورد به تصادف انتخاب شده و از همکاری پژوهش خواسته شد که اقدام به کدگذاری نماید، نهایتاً نیز ضریب کاپا معادل ۸۱٪ بدست آمد که نشان از توافق مناسب است.

#### ۴- تحلیل داده‌ها

در این بخش از پژوهش ابتدا به توصیف افراد مصاحبه‌شونده پرداخته شده است. شایان ذکر است که کلیه افراد از مدیران سطوح بالادستی دفاتر مرکزی هستند.

جدول ۷. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

| نام شرکت               | نوع   | موقعیت شغلی       | تحصیلات                        | کد  |
|------------------------|-------|-------------------|--------------------------------|-----|
| گروه سرمایه‌گذاری امید | خصوصی | مدیر ارشد         | دکتری مدیریت مالی              | Q۱  |
| گلرنگ                  | خصوصی | کارشناس ارشد      | ارشد مدیریت                    | Q۲  |
| شستا                   | دولتی | کارشناس ارشد      | دکتری مدیریت بازرگانی          | Q۳  |
| سدید                   | دولتی | مدیر ارشد         | دکتری دانشگاه تهران            | Q۴  |
| گروه مالی سامان        | خصوصی | هیأت مدیره        | دکتری مدیریت                   | Q۵  |
| مات                    | خصوصی | مدیر ارشد         | دکتری مدیریت (بهشتی)           | Q۶  |
| گروه مالی انصار        | دولتی | مدیریت مالی       | دکتری - دانشگاه علامه طباطبایی | Q۷  |
| تعاونی مولی‌الوحدین    | خصوصی | کارشناس ارشد      | دکتری - مدیریت                 | Q۸  |
| صندوق بازنشستگی کشوری  | دولتی | مدیر منابع انسانی | دکتری - اقتصاد                 | Q۹  |
| -                      | خصوصی | مدیرعامل          | ارشد - صنایع                   | Q۱۰ |
| -۲۸                    | خصوصی | مدیر ارشد         | دکتری - مدیریت                 | Q۱۱ |

#### بخش اول: عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره ناهمگون

عوامل زمینه‌ای: پس از شناسایی شاخص‌های اصلی شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون در بخش بعدی از طریق مصاحبه با خبرگان شرکت‌های دولتی و



خصوصی تلاش شده است تا این عوامل به جامعیت کامل‌تری برسد که در ابتدا به عوامل زمینه‌ای پرداخته شده است. شایان ذکر است که به جهت طولانی شدت صفحات مقاله از آوردن فراوانی افراد مصاحبه شونده خودداری شده است. در ضمن موارد رنگی در هر جدول، نشان‌دهنده مضمونی است که در بخش ادبیات پژوهش وجود نداشته و استخراجی از فرآیند مصاحبه‌ها بوده است. بر اساس خروجی مصاحبه‌ها از جدول ۸ بخش کیفی در بخش عوامل زمینه‌ای یک عامل جدید تحت عنوان تحریم‌های سیاسی اضافه گردید و دو مضمونی که در ادبیات به آن اشاره شده است، عملاً شاخص مهمی در شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکار ناهمگون نبودند که عبارت‌اند از صنایع پشتیبان و اتحادهای خارجی؛ اما از مضامینی که نقش آن‌ها بیشتر خود را نشان می‌دهد، محیط نهادی، حمایت دولت و اقتصاد کشورها بود که همان‌طور که در ادبیات دارای فراوانی بالایی بودند، در بخش مصاحبه‌های کیفی هم دارای اهمیت بالایی بودند.

جدول ۸. کدهای حاصل از شناسایی از مصاحبه‌ها در کنار پیشینه پژوهش برای عوامل زمینه‌ای

| مضامین اصلی                 | فراوانی در پیشینه | مضامین فرعی شناسایی شده در مصاحبه‌ها   |
|-----------------------------|-------------------|--|
| شدت رقابت در بازارهای داخلی | ۵                 | پایین بودن شاخص شدت رقابت در بیشتر کسب‌وکارها، داشتن ماهیت انحصاری، وجود انحصارهای چندجانبه در دسترسی به مواد اولیه، ظهور رقابت‌های جدید در کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری  |
| محیط‌های نهادی ضعیف         | ۱۴                | سکوت قانونی در تنوع بخشیدن به کسب‌وکارها، فقدان مقرارت و آیین‌نامه‌های درون صنعتی برای ورود عضو جدید، پذیرش وجود فسادهای سیستماتیک در زهن مدیران، تشکلهای صنعتی ضعیف برای یکپارچگی اعضای درون یک صنعت، دخیل بودن افراد ذی‌نفع کسب‌وکار در قانون‌گذاری‌های ملی، فقدان استانداردهای مستحکم برای عملکرد اعضای در یک صنعت، الزام صوری به حضور در مناقصه‌های غیر مرتبط نهادهای دولتی، استفاده از مزایای آزاد تجاری از طریق یک کسب‌وکار صوری |
| موقعیت جغرافیایی شرکت‌ها    | ۵                 | تراکنش بالای مواد اولیه صنایع مختلف در کشور، مزیت رقابتی نسبی در نزدیکی جغرافیایی به مصرف‌کننده، تمرکز خوشه‌ای صنایع در نقاط مختلف کشور صنایع آلی- سنگین- نفتی، وجود شکاف جغرافیایی بین بازار تولید و مصرف   |

| مضامین اصلی        | فراوانی در پیشینه | مضامین فرعی شناسایی شده در مصاحبه‌ها  |
|--------------------|-------------------|---|
| عدم تقارن اطلاعات  | ۷                 | وجود رانتهای اطلاعاتی گروه‌های خاص، انسداد رسانه‌ای در جریان اطلاعات مربوط به کسب‌وکار، ازدیاد اطلاعات نهان و دور از چشم عامه مردم  |
| صنایع پشتیبان قوی  | ۵                 | -   |
| اتحادهای خارجی     | ۴                 | -   |
| حمایت دولتی        | ۱۸                | فشار ارکان بالادستی، معافیت مالیاتی هدف‌دار برای توسعه یک صنعت خاص، اپشن جدید دولت برای برخی حوزه‌ها، حمایت موردی دولت از کسب‌وکارهای هدف به واسطه ذینفع بودن   |
| محدودیت‌های قانونی | ۱۱                | جلوگیری از بزرگ شدن شرکت‌های خصوصی، وجود اسناد بالادستی پشتیبانی‌کننده از متنوع شدن شرکت‌ها   |
| اقتصاد کشورها      | ۲۱                | بی‌ثباتی اقتصاد کشور، تغییر جهت‌های پی‌درپی خط‌مشی‌های کلان اقتصادی، وجود تورکود <sup>۲۹</sup> پی‌درپی در فضای کلان کسب‌وکارها، گرایش انتقال سرمایه از کسب‌وکارهای نقدبر به سرمایه‌پر، نیاز قطعی بیشتر کسب‌وکارها به مشارکت بانک‌ها           |
| تحریم‌های سیاسی    | -                 | فلج شدن کسب‌وکار اصلی به علت تحریم‌های ظالمانه، بالا رفتن ریسک شکست کسب‌وکارهایی با سرمایه‌گذاری بالا، به‌صرفه نبودن واردات به دلیل افزایش تعداد واسطه‌های ناشی از تحریم، الزام به جایگزینی قطعات یا مواد اولیه داخلی به‌جای واردات تحریم شده |

**عوامل ساختاری:** بر اساس تجمیع نظرات افراد مصاحبه‌شونده در بخش عوامل مربوط به ساختاری که نقش بسزایی در شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها ایفا می‌کنند، مواردی در ادبیات پژوهش بوده که در بخش مصاحبه‌ها به آن اشاره نشد و بلعکس. شاخص‌های متعددی وجود دارند که مختص فضای خاص شرکت‌های ناهمگون در ایران بوده که به‌صورت کامل در جدول ۹ آورده شده است:



جدول ۹. کدهای حاصل از شناسایی از مصاحبه‌ها در کنار پیشینه پژوهش برای عوامل ساختاری

| مضامین اصلی                          | فراوانی در پیشینه | مضامین فرعی شناسایی شده در مصاحبه‌ها   |
|--------------------------------------|-------------------|--|
| تحقیق و توسعه قوی و مدرن             | ۹                 | ایجاد پایگاه‌های داده‌ای قوی در دفاتر مرکزی و به اشتراک‌گذاری، بروزرسانی فرصت‌های جدید بازاری درون کسب‌وکار، وجود تخصص‌های مختلف دانشگاهی در واحدهای ذی‌ربط  |
| کارآیی قلمرو                         | ۱۱                | افزایش قدرت چانه‌زنی کسب‌وکارها، ادراک بهتر مشتریان نسبت به مجموعه‌های بزرگتر  |
| سیستم‌ها/ ساختار سازمانی             | ۸                 | استفاده از ساختارهای ماتریسی/ پروژه‌ای برای استفاده از مدیران، ایجاد پایگاه‌های داده‌ای قوی در دفاتر مرکزی و به اشتراک‌گذاری آن  |
| موقعیت کسب‌وکار محوری                | ۹                 | تحریک کسب‌وکار مرکزی برای ورود به حوزه‌های جدید، ادراک کلی کسب‌وکار نسبت به اندازه بزرگ آن در بازار، عملکرد ضعیف کسب‌وکار فعلی، سودآوری سالیانه مداوم برای کسب‌وکار محوری، عدم وجود رقیب هم‌تراز برای کسب‌وکار مرکزی     |
| کارآیی مقیاس                         | ۶                 | وجود نیروی کار/ساعت کار مازاد، الزام هزینه کرد ثابت بالا برای فعالیت یک کسب‌وکار محوری   |
| ثبات مدیریتی                         | ۱۴                | انتظارات کوتاه‌مدت هیئت‌مدیره از مدیر منصوب‌شده، تأثیرپذیری مدیران از تغییرات سیاسی در کشور، محدود بودن دایره مدیران توانمند، انتصابات دولتی مدیران بدون طی شدن مراحل قانونی   |
| هزینه مبادله بالا                    | ۱۶                | ---  |
| کاهش ریسک                            | ۱۹                | وجود سقف شیشه‌ای و ریسک بیش از اندازه بزرگتر شدن یک کسب‌وکار، تأثیرپذیری سریع و بالای کسب‌وکارهای محوری از تلاطم‌ها، ریسک‌پذیر بودن کسب‌وکارهای خاص در فضای ایران، گرایش برای تنوع بخشیدن به دارائی‌ها برای گریز از ریسک |
| مزیت‌های پیش‌گام <sup>۳۰</sup> صنایع | ۱۷                | تلاش در ایجاد تصویر پیش‌گام بودن در ذهن مشتریان، حرکت در راستای هویت شرکت مرکزی  |

| مضامین اصلی                            | فراوانی در پیشینه | مضامین فرعی شناسایی شده در مصاحبه‌ها  |
|--|-------------------|---|
| هم‌افزایی مالی                         | ۲۴                | ایجاد ارزش مشترک به‌واسطه نوع کسب‌وکارها، استفاده از نیروی‌های تخصصی به‌صورت اشتراکی، ارائه صورت مالی‌های دستکاری شده از طریق تبادل نوع اهرم کردن دارایی‌های ثابت بیشتر برای دریافت وام‌هایی با هزینه کمتر، دخیل کردن بانک به‌عنوان مهم‌ترین منبع تأمین مالی در مجموعه، کمک کردن بخش‌های مالی به همدیگر |
| تکنولوژی                               | ۱۱                | -   |
| منابع / جریان نقد مازاد                | ۷                 | پایین بودن نرخ بهره بانکی، شتاب گرفتن ارزش دارایی‌ها و نرخ تبدیل آن‌ها به دارایی‌های سرمایه‌ای، وجود بازارهای جایگزین جذاب به‌جای سرمایه‌گذاری ثابت در بانک، تمایل صاحبان سرمایه به در جریان بودن سرمایه‌های کلان، سرمایه مازاد   |
| هم‌افزایی مدیریتی                      | ۷                 | هم‌راستا بودن اهداف مشترک بین کلیه کسب‌وکار، ارزیابی مدیران کارکنان در واحدهای کسب‌وکاری جدید، رواج شبکه‌سازی مدیران طی مراحل ارتقا شغلی، صرفه‌جویی در هزینه‌های دستمزد مدیران به به‌کارگیری هم‌زمان  |
| مبادله کسب‌وکار با بدهی معوقه          | -                 | نامساعد بودن شرایط کسب‌وکار به دلیل کرونا و ورشکسته شدن، وجود نگاه کالایی به کسب‌وکارهای حاشیه‌ای و غیرمرتبط، نقش پررنگ بانک‌ها در واسطه‌گری و تبدیل بدهای بلندمدت به کوتاه‌مدت، بالا رفتن نرخ شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنایع مختلف   |
| تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها | -                 | انباشت تدریجی کسب‌وکارهای نامرتبط در نهادهای بزرگ، هدفمند نبودن انتخاب‌های مربوط به خروج یا ورود کسب‌وکار   |
| گرایش به ایجاد کسب‌وکارهای پوششی       | -                 | رواج دور زدن قوانین با ایجاد کسب‌وکارهای صوری، فرار مالیاتی در پوشش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، دریافت خدمات و یارانه‌های بیمه‌ای از کارکنان در کسب‌وکارهای غیرفعال، عدم وجود قوانین شفاف در مورد فعال یا غیرفعال بودن کسب‌وکارها  |

بر اساس آیتم‌های شناسایی شده در جدول ۹. دو مضمون اصلی به مضامین قبلی اضافه شدند که عبارت‌اند از: تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها - مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه. این موارد بیش‌تر برای شرکت‌های دولتی و خصوصاً بانک‌ها اتفاق می‌افتد که



معمولاً به واسطه بدهی‌های معوقه خود تلاش می‌کنند تا کسب‌وکارهای مختلف را خریداری کنند، بدون اینکه هدفی پشت آن نهفته باشد. در بحث شرکت‌های خصوصی می‌توان از دو بعد مدیریتی و مالی استفاده کرد. بر اساس خروجی‌های شکل‌گرفته از ذهنیت مدیران در شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون در بخش‌های خصوصی می‌توان به این مورد اشاره کرد که پایگاه‌های داده‌ای قوی وجود دارد که باعث شده است که شرکت‌های مختلف در حوزه‌های کسب‌وکاری بتوانند از طریق به اشتراک‌گذاری آن نهایت هم‌افزایی را بین کسب‌وکارها ایجاد کنند. مورد بعدی که باید به آن اشاره شود، دانش مدیران در صنعت‌های مختلف است که به دلیل ماهیت کسب‌وکاری متفاوت این‌گونه از کسب‌وکارها در ایران سبب شده‌اند تا بتوانند دانش خود را در این‌گونه شرکت‌ها به نمایش بگذارند. در واقع نقطه تمایز اصلی که بین این‌گونه کسب‌وکارهای موفق و ناموفق در ایران می‌توان به آن اشاره کرد هم‌راستا بودن اهداف مشترک بین کلیه کسب‌وکار است که این مهم از طریق تعریف فلسفه وجودی واحد (مأموریت- چشم‌انداز و ارزش) به دست می‌آید. تعریف این بیانیه در گروه ایجاد توافق جمعی بین کلیه مدیران سطوح بالادستی از یک طرف و از سوی دیگر بنیان‌گذاران این مجموعه بوده تا به واسطه دیدگاه‌های مشترک بتوانند نهایت ارزش مشترک را ایجاد کنند. بر اساس چنین دیدگاهی است که ورود هر کسب‌وکاری به مجموعه امکان‌پذیر نبوده و صرفه اقتصادی نخواهد داشت.

**عوامل رفتاری:** پس از بیان عوامل زمینه‌ای و ساختاری، آخرین عوامل مربوط به متغیرهای انسانی سازمان بوده است که تحت عنوان عوامل رفتاری نام‌گذاری شد. بر اساس این عوامل، کلیه شاخص‌هایی که نشأت گرفته از ذهنیت، تخصص مدیران، مؤسسان، کارکنان و ... باشد در این دسته قرار می‌گیرد. جدول این دسته از عوامل آورده شده است

**جدول ۱۰. کدهای حاصل از شناسایی از مصاحبه‌ها در کنار پیشینه پژوهش برای عوامل رفتاری**

| مضامین اصلی            | فراوانی در پیشینه | مضامین فرعی شناسایی شده در مصاحبه‌ها   |
|------------------------|-------------------|--|
| فلسفه بنیان‌گذار       | ۱۷                | گرایش مالک یا پدیدآورنده در گردآوری متخصصین از حوزه‌های مختلف دانشگاهی، ریسک‌پذیر بودن مالک و تزریق این روحیه به کل سازمان‌های زیرمجموعه، حضور در استارت‌آپ‌های نوآورانه، تمایل مالکان به انجام اقدامات مخاطره‌آمیز، لابی‌گری با افراد دولتی، پی‌ریزی فلسفه چند کسب‌وکاری از ابتدا فعالیت شرکت |
| انگیزه‌های مدیریتی     | ۱۶                | گرایش اعضای هیأت مدیره، افق زمانی کوتاه‌مدت، گرایش سوداگران به سودآوری، پیشرو بودن در صنایع مختلف، ارتقاء حسن شهرت مجموعه تظاهر مدیران در همراهی با فناوری   |
| ترکیب اعضای هیأت مدیره | -                 | دانش مدیریتی بالا، سابقه فعالیت در چندین صنعت متفاوت   |
| اخلاق قوی کارکنان      | ۶                 | -  |
| فرهنگ سازمانی          | ۷                 | -  |

نکته مهمی که باید به آن اشاره شود، عدم اشاره به فرهنگ سازمانی و اخلاق قوی کارکنان برای شکل‌گیری این‌گونه از شرکت‌ها در فضای کسب‌وکارهای ایران است. این دیدگاه می‌تواند از دو جنبه مورد بررسی قرار بگیرد. بر اساس مبانی ادبیات ذکر شده دو رویکرد اصلی برای شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون وجود دارد که رویکرد اینکه این‌گونه شرکت‌ها برای اقتصادهای نوظهور هستند، بیش‌ازپیش مورد ارزیابی قرار گرفته شده است. در گام بعدی تلاش شده است تا از طریق شکل‌گیری منطق‌های مختلف این نوع کسب‌وکارها را مورد ارزیابی قرار دهد.

**بخش دوم: شناسایی نوع منطق حاکم در شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون**

بر اساس موارد مطرح شده در فضای کسب‌وکارهای ایران موارد مورد بررسی قرار داده شده را می‌توان در سه دسته تقسیم کرد: ۱. بانک‌ها ۲. شرکت‌های دولتی ۳. شرکت‌های

خصوصی. با توجه به منطق مجزا و متفاوت اکثر بانکها و شرکت‌های دولتی، این‌گونه کسب‌وکارها زیرمجموعه دارای مبنایی متفاوت بوده و اساساً نیازمند بررسی‌های جداگانه است. از این رو، محقق تلاش کرده تا با بررسی این‌گونه از شرکت‌ها به‌صورت مجزا بتواند مبنایی متفاوت برای آن‌ها شناسایی کند. از این رو، ابتدا به بررسی این‌گونه از شرکت‌ها پرداخته شده است. بر این اساس، مبنای اصلی این‌گونه منطق‌ها را می‌توان در مضامین زیر شناسایی کرد

جدول ۱۱. منطق شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار در شرکت‌های دولتی

| عوامل    | مضمون اصلی                             | مضامین فرعی گردآوری شده از مصاحبه   |
|----------|--|---|
| ساختاری  | مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه      | وجود نگاه کالایی به کسب‌وکارهای حاشیه‌ای و غیر مرتبط** (۳)، نقش پررنگ بانک‌ها در واسطه‌گری و بدهی‌های بلندمدت به کوتاه‌مدت (۵)  |
| زمینه‌ای | شدت رقابت در بازارداخل                 | داشتن ماهیت انحصاری (۱)   |
|          | حمایت دولتی                            | فشار ارکان بالادستی (۵)، معافیت مالیاتی هدف‌دار برای توسعه یک صنعت خاص (۶)، حمایت موردی دولت از کسب‌وکارهای هدف به‌واسطه ذی‌نفع بودن (۷)، ایشن جدید دولت برای برخی حوزه‌ها (۶)  |
|          | محیط نهادی ضعیف                        | پذیرش وجود فسادهای سیستماتیک در ذهن مدیران  |
| ساختاری  | ثبات مدیریت                            | انتظارات کوتاه‌مدت هیأت‌مدیره از مدیر منصوب‌شده (۴)، تأثیرپذیری مدیران از تغییرات سیاسی در کشور (۵)، محدود بودن دایره مدیران توانمند (۴)، انتصابات دولتی مدیران بدون طی شدن مراحل قانونی (۵)  |
|          | تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها | انباشت تدریجی کسب‌وکارهای نامرتب در نهادهای بزرگ (۲)، هدفمند نبودن انتخاب‌های مربوط به خروج یا ورود کسب‌وکار (۲)  |
| ساختاری  | وجود کسب‌وکارهای پوششی                 | رواج دور زدن قوانین با ایجاد کسب‌وکارهای صوری (۳)، فرار مالیاتی در پوشش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (۴)، دریافت خدمات و یارانه‌های بیمه‌ای به ازای تعداد کارکنان در کسب‌وکارهای غیرفعال (۳) عدم وجود قوانین شفاف در تعیین فعال یا غیرفعال بودن کسب‌وکارها (۲) |
| رفتاری   | انگیزه مدیران                          | گرایش اعضای هیأت‌مدیره (۶)  |

\*\*\* اعداد داخل پرانتز برای هر مضمون فرعی نشان‌دهنده فراوانی آن در مصاحبه است  
 بر اساس جدول ۱۱، مضامین مطرح‌شده در شکل‌گیری این‌گونه شاخص‌ها عموماً بر اساس عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای بوده و عوامل رفتاری خیلی تأثیری در شکل‌گیری این‌گونه منطبق‌ها ندارد. عموماً فضای بده-بستان‌ها این‌گونه کسب‌وکار در قبال شاخص‌های متعددی شکل‌گرفته است که باعث می‌شود عوامل زمینه‌ای و ساختاری تعیین‌کننده این منطبق باشد. از این رو، در بین شاخص‌های مطرح‌شده مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه، ثبات مدیریت، تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها، شدت رقابت در بازارهای داخلی و وجود کسب‌وکارهای پوششی جزء عوامل ساختاری مهمی هستند که شکل‌دهنده این منطبق بوده است. در بین عوامل زمینه‌ای هم حمایت دولتی و محیط نهادی ضعیف دارای شاخص‌های اثرگذار بر منطبق اجبار در فضای کسب‌وکارهای دولتی بوده‌اند. در ادامه به بررسی منطبق‌های شکل‌گیری مؤثر بر شرکت‌های خصوصی پرداخته شده است. به نظر می‌رسد که با توجه به فضای متفاوت این‌گونه از کسب‌وکارها منطبق‌های شکل‌گیری آن‌ها هم تا حدی متفاوت باشد. با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده سه منطبق غالب می‌توان برای این‌گونه شرکت‌ها در فضای کسب‌وکارهای ایران شناسایی کرد که عبارت‌اند از: منطبق هم‌افزایی، منطبق کسب‌وکار و منطبق تفکر مدیران. در ادامه به تشریح هر یک از عوامل پرداخته شده است.

**منطبق کسب‌وکار:** بر اساس این منطبق فضای اصلی شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون بر اساس فرصت‌های بازاری است که قابلیت ورود به کسب‌وکارهای جدید را امکان‌پذیر می‌سازد. پس از تشریح کلیه مضامین فرعی و اصلی خروجی آن در جدول ۱۲ آورده شده است:

جدول ۱۲. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری منطبق کسب‌وکار

| عوامل   | مضمون اصلی            | مضامین فرعی گردآوری شده از مصاحبه   |
|---------|-----------------------|---|
| ساختاری | موقعیت کسب‌وکار محوری | تحریک کسب‌وکار مرکزی برای ورود به حوزه‌های جدید (۴)، ادراک کلی کسب‌وکار نسبت به اندازه بزرگ آن در بازار (۱)، عملکرد ضعیف کسب‌وکار فعلی (۲)، سودآوری سالیانه مداوم برای کسب‌وکار محوری (۲) |
|         | کاهش ریسک             | وجود سقف شیشه‌ای و ریسک بیش‌ازاندازه بزرگ‌تر شدن یک کسب‌وکار (۳)  |



| عوامل    | مضمون اصلی                | مضامین فرعی گردآوری شده از مصاحبه   |
|----------|---------------------------|---|
|          |                           | تأثیرپذیری سریع و بالای کسب‌وکارهای محوری از تلاطم‌های محیطی (۴)،<br>ریسک‌پذیر بودن کسب‌وکارهای خاص در فضای ایران (۵)   |
|          | مزیت‌های پیشگام<br>صنایع  | تلاش برای ایجاد تصویر پیشگام بودن در ذهن مشتریان (۱)، حرکت در<br>راستای هویت شرکت مرکزی (۳)   |
|          | منابع/جریان نقد<br>مازاد  | وجود بازارهای جایگزین جذاب به‌جای سرمایه‌گذاری ثابت در بانک (۴)،<br>سرمایه مازاد (۵)  |
| زمینه‌ای | شدت رقابت در<br>سطح داخلی | پایین بودن شاخص شدت رقابت در بیشتر کسب‌وکارها (۳)، داشتن ماهیت<br>انحصاری (۴)، وجود انحصارهای چندجانبه در دسترسی به مواد اولیه (۵)،<br>ظهور رقابت‌های جدید در کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری (۴)   |
|          | حمایت دولتی               | حمایت موردی دولت از کسب‌وکارهای هدف به‌واسطه ذی‌نفع بودن خود (۴)،<br>اپشن جدید دولت برای برخی حوزه‌ها (۵)   |
|          | بی‌ثباتی اقتصادی<br>کشور  | بی‌ثباتی اقتصاد کشور (۴)، تغییر جهت‌های پی‌درپی خط‌مشی‌های کلان<br>اقتصادی (۴)، وجود تورکود پی‌درپی در فضای کلان کسب‌وکارها (۴)، گرایش<br>انتقال سرمایه از کسب‌وکارهای نقدبر به سرمایه‌بر (۳)   |
|          | تحریم‌های سیاسی           | فلج شدن کسب‌وکار اصلی به علت تحریم‌های ظالمانه (۴)، بالا رفتن ریسک<br>شکست کسب‌وکارهایی با سرمایه‌گذاری بالا (۳)، به‌صرفه نبودن واردات به<br>دلیل افزایش تعداد واسطه‌های ناشی از تحریم (۲)، الزام به جایگزینی قطعات یا<br>مواد اولیه داخلی به‌جای واردات تحریمی (۲) |
|          | موقعیت جغرافیایی          | تراکنش بالای مواد اولیه صنایع مختلف در کشور (۴)، مزیت رقابتی نسبی در<br>نزدیکی جغرافیایی به مصرف‌کننده (۳)، تمرکز خوشه‌ای صنایع در نقاط مختلف<br>کشور (صنایع آلی - سنگین - نفتی و...) (۲)   |
| رفتاری   | انگیزه‌های مدیریتی        | گرایش اعضای هیأت‌مدیره (۲)، حسن شهرت مجموعه (۲)<br>لابی‌گری با افراد دولتی (۱)  |
|          | فلسفه‌های<br>بنیان‌گذار   |   |

بر اساس خروجی جدول ۱۲. یکی از نکات جالب نقش بالای هر سه عوامل (زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری) در شکل‌گیری این منطق بوده است. در بین عوامل زمینه‌ای نقش حمایت دولت در ایجاد فرصت‌های لازم کلیدی بوده و می‌تواند این کار را از طریق اپشن‌های جدید، قوانین تسهیل‌کننده و موانع وارداتی و صادراتی این کار را انجام دهد. در بین عوامل ساختاری

هم کاهش ریسک با توجه به فضای نامطمئن محیطی یکی از متغیرهای کلیدی است که باید مورد بررسی قرار بگیرد.

**منطق هم‌افزایی:** منطق دومی که در فضای کسب‌وکارهای ناهمگون قابل لمس است، منطق هم‌افزایی است. همان‌طور که از نامش پیداست، این منطق به‌واسطه خلق ارزش مشترک از طریق ارتباط بین کسب‌وکارهای مختلف در تلاش است تا نهایت ارزش را ایجاد کند... در ادامه خروجی مضامین اصلی و فرعی خروجی از مصاحبه آورده شده است

جدول ۱۳. مضامین اصلی و فرعی مؤثر بر منطق هم‌افزایی

| عوامل   | مضمون اصلی            | مضامین فرعی گردآوری شده از مصاحبه   |
|---------|-----------------------|---|
| ساختاری | هم‌افزایی مدیریتی     | هم‌راستا بودن اهداف مشترک بین کلیه کسب‌وکار (۵)، ارزیابی مدیران کارکنان در واحدهای کسب‌وکاری جدید (۴)، رواج شبکه‌سازی مدیران طی مراحل ارتقاء شغلی (۳)، صرفه‌جویی در هزینه‌های دستمزد مدیران به بکارگیری هم‌زمان (۳)   |
|         | هم‌افزایی مالی        | ایجاد ارزش مشترک به‌واسطه نوع کسب‌وکارها (۴)، استفاده از نیروی‌های تخصصی به‌صورت اشتراکی (۴)، ارائه صورت مالی‌های دستکاری‌شده از طریق تبادل نوع کسب‌وکارها با همدیگر (۲)، اهرم کردن دارایی‌های ثابت بیشتر برای دریافت وام‌هایی با هزینه کمتر (۲)، دخیل کردن بانک به‌عنوان مهم‌ترین منبع تأمین مالی در مجموعه کسب‌وکاری (۴)، کمک کردن بخش‌های مالی به همدیگر (۳) |
|         | منابع/جریان نقد مازاد | وجود بازارهای جایگزین جذاب به‌جای سرمایه‌گذاری ثابت در بانک (۵)، تمایل صاحبان سرمایه به در جریان بودن سرمایه‌های کلان (۴)، سرمایه مازاد (۵)   |
|         | تحقیق و توسعه قوی     | ایجاد پایگاه‌های داده‌ای قوی در دفاتر مرکزی و به اشتراک‌گذاری (۳)، بروزرسانی فرصت‌های جدید بازاری درون کسب‌وکار (۳)، وجود تخصص‌های مختلف دانشگاهی در واحدهای ذی‌ربط (۲)   |
|         | کارآیی مقیاس          | ادراک بهتر مشتریان نسبت به مجموعه‌های بزرگ‌تر (۳)   |
| رفتاری  | انگیزه‌های مدیریتی    | گرایش اعضای هیأت‌مدیره (۳)، گرایش سوداگران به سودآوری (۳) ارتقاء حسن شهرت مجموعه (۲)  |

بر اساس جدول ۱۳، منطق هم‌افزایی نقش متغیرهای ساختاری در این منطق بیشتر بوده و بعد از عوامل رفتاری و انگیزه مدیران قرار دارند. نهایتاً در منطق سوم تفکر مدیران قرار دارند



که در فسمت بعدی تشریح شده است.

**منطق تفکر مدیران (بلندپروازی مدیران):** بر اساس جمیع مصاحبه‌های انجام شده در این بخش مضامین اصلی و فرعی منطق هم‌افزایی به شرح زیر است:

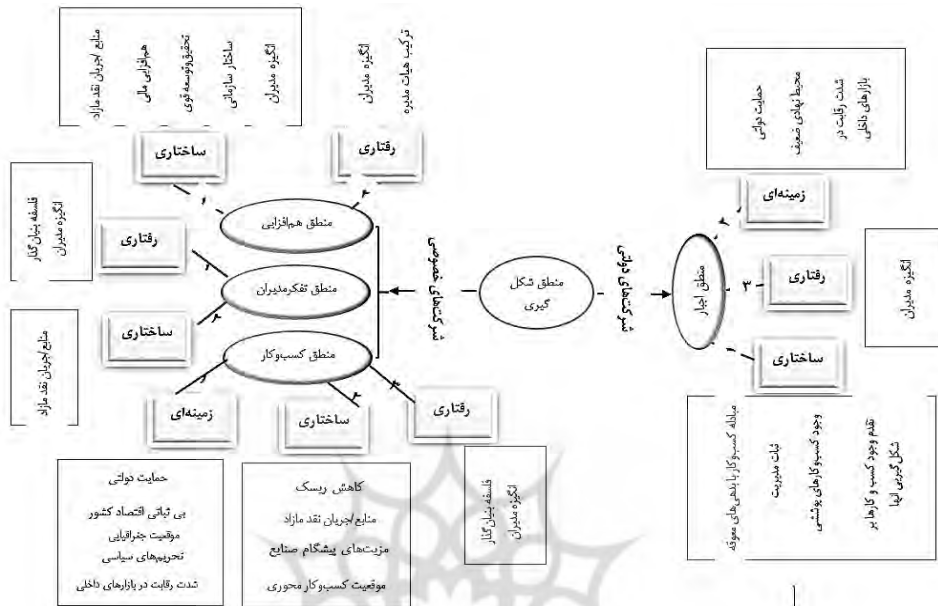
جدول ۱۴. مضامین اصلی و فرعی مؤثر بر منطق تفکر مدیران

| عوامل   | مضمون اصلی               | مضامین فرعی گردآوری شده از مصاحبه  |
|---------|--------------------------|--|
| رفتاری  | فلسفه<br>بنیان‌گذار      | گرایش مالک یا پدیدآورنده در گردآوری متخصصین از حوزه‌های مختلف دانشگاهی (۴)، ریسک‌پذیر بودن مالک و تزریق این روحیه به کل سازمان‌های زیرمجموعه (۴)   |
|         |                          | لابی‌گری با افراد دولتی (۵)، حضور در استارت‌آپ‌های نوآورانه (۴)<br>تمایل مالکان به انجام اقدامات مخاطره‌آمیز (۴)، پی‌ریزی فلسفه چند کسب‌وکاری از ابتدا فعالیت شرکت (۵)   |
|         | انگیزه‌های<br>مدیریتی    | گرایش اعضای هیأت‌مدیره (۵)، افق زمانی کوتاه‌مدت (۴)، گرایش سوداگران به سودآوری (۵)، پیشرو بودن در صنایع مختلف (۴)، ارتقاء حسن شهرت مجموعه (۴)،<br>تظاهر مدیران در همراهی با فناوری / حضور در شرکت‌های فناورانه (۳) |
|         | ترکیب هیأت<br>مدیره      | دانش مدیریتی بالا، سابقه فعالیت در چندین صنعت متفاوت   |
| ساختاری | منابع/جریان<br>نقد مازاد | وجود بازارهای جایگزین جذاب به جای سرمایه‌گذاری ثابت در بانک (۵)، تمایل صاحبان سرمایه به در جریان بودن سرمایه‌های کلان (۴)، سرمایه مازاد (۵)  |

بر اساس جمع‌بندی جدول ۱۳ برای بخش منطق تفکر مدیران نقش عوامل رفتاری و

ساختاری به‌ترتیب دارای بیشترین فراوانی بوده است.

**بخش سوم: جمع‌بندی بخش نظری و تجربی:** پس جمع‌بندی ادبیات نظری و خروجی مضامین شناسایی شده از بخش کیفی و مصاحبه با خبرگان این حوزه نهایتاً می‌توان عوامل اصلی بر شکل‌گیری منطق را در قالب نمودار ۱ خلاصه کرد:



\* اعداد روی نمودارها نشان‌دهنده اهمیت هر عامل بر اساس خروجی فراوانی مصاحبه‌ها است

\*\* مضامین فرعی در هر عامل به ترتیب اولویت بر اساس اهمیت افراد مصاحبه‌شونده ذکر شده است

### نمودار ۱. الگوی نهایی پژوهش

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی منطق‌های شکل‌گیری بر شرکت‌های در چندکسب‌وکاره ناهمگون و همچنین عوامل تشکیل‌دهنده این منطق‌ها بوده است. بر این اساس پس از جمع‌آوری ادبیات نظری پیرو عوامل تشکیل‌دهنده شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون نهایتاً تعداد ۳۹ مضمون فرعی در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری با استفاده از مرور نظام‌مند شناسایی شدند. عوامل زمینه‌ای در این دسته عبارت‌اند از: شدت رقابت در بازارهای داخلی، محیط نهادی ضعیف، حمایت دولتی، محدودیت‌های قانونی، موقعیت‌های جغرافیایی، صنایع پشتیبان، عدم تقارن اطلاعات، اتحادهای خارجی، بی‌ثباتی اقتصاد کشورها. در بین عوامل ساختاری که دارای بیشترین مضمون بودند کاهش ریسک، موقعیت‌های کسب‌وکارهای محوری، هم‌افزایی مدیریتی، هم‌افزایی مالی، منابع جریان نقد مازاد، کارایی مقیاس، کارایی





قلمرو، مزیت‌های پیشگام صنایع، هزینه مبادله بالا، تحقیق و توسعه قوی، ساختار/سیستم‌های سازمانی، ثبات مدیریتی و نیاز به تکنولوژی. نهایتاً عوامل رفتاری هم شامل فلسفه بنیان‌گذار، انگیزه‌های مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی و اخلاق قوی کارکنان را شامل شد. در بخش دوم و با انکاء به بخش نظری و با استفاده از تئوری داده‌بنیاد چندگانه مواردی به هریک از سه دسته اضافه شدند که در بین عوامل زمینه‌ای تحریم‌های سیاسی، عوامل ساختاری وجود کسب‌وکارهای پوششی، تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها، مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه اضافه شدند. در گام سوم پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته اقدام به شکل‌گیری منطق‌های حاکم بر شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون کرده است که با توجه به شرکت‌های مورد مطالعه نهایتاً در دو غالب شرکت‌های دولتی (که شامل بانک‌های دولتی هم می‌شود) و شرکت‌های خصوصی مورد تفسیر قرار گرفته شده است. بر اساس فضای حاکم بر شرکت‌های دولتی، منطق غالب منطق اجبار بوده که عوامل تشکیل‌دهنده این منطق بر اساس فراوانی مصاحبه به‌ترتیب شامل عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری می‌شود. در بین عوامل ساختاری مضامین مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه و ثبات مدیریتی دارای بیشترین تأثیر بودند و در بین عوامل زمینه‌ای هم حمایت دولتی و محیط نهادی ضعیف دارای بیشترین فراوانی بودند و نقش عوامل رفتاری به نسبت دو عامل دیگر کمتر بوده است. برای شرکت‌های خصوصی هم سه منطق حاکم شناسایی شد که عبارت‌اند از: منطق هم‌افزایی، منطق کسب‌وکار و منطق تفکر مدیران. برای منطق هم‌افزایی عوامل ساختاری دارای بیشترین تأثیرگذاری بودند که در بین مضامین آن‌ها می‌توان به ترتیب به منابع/جریان نقد مازاد، هم‌افزایی مالی و تحقیق و توسعه قوی اشاره کرد و بعد از آن عوامل رفتاری قرار داشتند که شامل انگیزه‌های مدیران و فلسفه‌های بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای مرکزی می‌گردد. برای منطق کسب‌وکار نقش عوامل زمینه‌ای بیشتر از پیش بوده که در بین مضامین شناسایی شده می‌توان به حمایت دولتی، بی‌ثباتی اقتصاد کشورها، تحریم‌های سیاسی و محیط نهادی ضعیف اشاره کرد. بعد از عوامل ساختاری عوامل ساختاری دارای بیشترین تأثیر بودند که شامل مضامینی کاهش ریسک، منابع/جریان نقد مازاد و مزیت‌های پیشگام صنایع اشاره کرد. نهایتاً برای منطق تفکر مدیران هم عوامل رفتاری دارای بیشترین تأثیر بودند که مضامین فلسفه بنیان‌گذار، انگیزه‌های مدیریتی و دانش آن‌ها دارای بیشترین تأثیرگذاری بودند و در رتبه بعدی عوامل

ساختاری قرار داشتند که از مضامین اصلی آن می‌توان به منابع /جریان نقد مازاد اشاره کرد. بر اساس پژوهش‌های مطرح شده در بخش شکل‌گیری عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون هر یک از محققان از دیدگاه‌های مختلف این پدیده را تبیین کردند. برخی نقش عوامل زمینه‌ای مانند اقتصاد کشورها [۲۴]: [۲۵]; محیط نهادی [۲۲]: [۷] را مورد بررسی قرار داده و برخی دیگر از دیدگاه عوامل ساختاری مانند ساختار سازمانی [۵]: [۲۱]; تحقیق و توسعه قوی [۲۲] به موضوع نگرینستند و نهایتاً گروهی دیگر بر اساس عوامل رفتاری شکل‌گیری این پدیده را مورد بررسی قرار دادند که می‌توان به انگیزه‌های مؤسسين [۲۱] و همچنین فرهنگ سازمانی غالب در سازمان [۲۳] اشاره کرد. پژوهش حاضر با تجمیع این پژوهش‌ها تلاش کرده است تا الگوی منسجمی ارائه کند. در بخش دوم پژوهش در مورد منطق‌های شکل‌گیری این‌گونه کسب‌وکارها بوده است که پژوهش‌های محدودی در زمینه شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره صورت گرفته که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به پژوهش کمپل و همکاران<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرد که سه منطق غالب برای شکل‌گیری آن‌ها ارائه کرده است که عبارت‌اند از: منطق هم‌افزایی، منطق کسب‌وکار و منطق بازار سرمایه. بر اساس پژوهش حاضر هم دو منطق از سه منطق در فضای کسب‌وکارهای ایران هم به چشم می‌خورد ولی نقطه تمایز آن‌ها در منطق‌های جدیدی است که در شرکت‌های دولتی و خصوصی وجود دارد. نقش مسلط دولت در ادبیات پژوهش هم به چشم می‌خورد تا جایی که محققانی مانند هاکنسون و همکاران<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۰); جونز و هیل<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۸) و نوچام<sup>۳۴</sup> (۱۹۹۹) به آن مورد اشاره کرده و معتقدند که در مواردی که اقتصاد کشورها در حال توسعه باشد، نقش دولت می‌تواند تا حدی محیط نهادی ضعیف را پوشش دهد. با توجه به این موارد مطرح شده فضایی که دولت به‌صورت مستقیم نظارت دارد، با فضای شرکت‌های خصوصی به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته شده است.

بر اساس فضای پژوهش حاضر با توجه به اینکه بخش اعظمی از فضای شرکت‌های چندکسب‌وکاره در ایران به‌صورت دولتی بوده، لذا پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های دولتی صرفاً باید از فضای حالت تحمیلی خارج شوند و بر اساس منطقه‌های هم‌افزایی و یا کسب‌وکار وارد فضاهای مختلف شوند. چیزی که در واقع در ادبیات نیز به آن اشاره شده است. برای شرکت‌های که وارد فضای کسب‌وکارهای مختلف با منطق فرصت‌های کشف شده می‌شوند،

باید عوامل زمینه‌ای و ساختاری را به‌طور متناسب با یکدیگر پیش ببرند. در واقع بر اساس عوامل زمینه‌ای توجه به نکاتی مانند تلاطم‌های محیطی، قوانین و مقررات دولتی و به‌خصوص تحریم‌های سیاسی مهم بوده و درعین‌حال توجه به منابع شرکت خود برای بهره‌برداری از فرصت‌های ضروری است. بنابراین توجه صرف به یک گروه از عوامل، ممکن است شرکت‌های را با چالش‌های اساسی مواجه کند. برای منطق هم‌افزایی هم عوامل ساختاری نقش کلیدی داشته و درحالی‌که نقش عوامل زمینه‌ای بسیار کم‌رنگ است، به نظر می‌رسد که شرکت‌ها باید در کنار این عوامل نقش تلاطم‌های محیطی را نیز در محاسبات خود وارد کرده و صرفاً منطق ارزش افزایی نمی‌تواند به‌تنهایی کفایت کند. از طرفی دیگر، یکی دیگر از منطق اصلی شناسایی شده، تفکر مدیران بوده است که بر اساس خروجی حاصل از آن پیشنهاد می‌گردد که مدیران صرفاً مبنای ورود به کسب‌وکار را از حالت تعصبات شخصی خارجی کرده و بر مبنای هم‌افزایی یا ارزش افزایی وارد حوزه‌های مختلف شوند.

محدودیت‌های اصلی پژوهش عدم وجود تعداد کافی شرکت‌های مورد مطالعه برای هر پژوهش بوده است. محدودیت دیگر پژوهش که قابل ذکر است، بعضی شرکت‌ها به واسطه تغییرات مدیریتی منطق‌های شکل‌گیری آن‌ها در طول زمان متفاوت بوده است؛ ولی پژوهش حاضر منطق مسلط را مبنا قرار داده است. با توجه به اینکه پژوهشی در این زمینه در حوزه داخلی کار نکرده است، محقق کلیه کسب‌وکارهای مختلف را مورد بررسی قرار داده که به لحاظ گستردگی شرکت‌های مورد مطالعه دچار چالش‌هایی شده بود. پیشنهاد می‌گردد که محققان در پژوهش‌های آتی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هر یک از منطق‌ها را به روش مطالعه موردی برای شرکت‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که محققان از طریق پرسشنامه نقش هر یک از عوامل را در منطق‌های مختلف از طریق خبرگان صنعت مورد بررسی قرار دهند. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر صرفاً مبنای شکل‌گیری منطق‌ها و عوامل تشکیل‌دهنده آن‌ها مبنا بوده لذا پیشنهاد می‌گردد که بر اساس منطق شکل‌گیری شرکت‌ها رابطه آن‌ها با عملکرد موردسنجش قرارگرفته و تلاش کنند که با توجه به فضای شرکت‌های چند کسب‌وکاره در ایران بهترین منطق را شناسایی کنند.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

۱. Ansoff
۲. Amit & Livnat
۳. Hoskisson, ., Hitt,, Johnson et al
۴. Lien & Li
۵. Ljubownikowa & Ang
۶. Salma & Hussain
۷. sector
۸. Dhir &Dhir
۹. concertric
۱۰. pure- financial
۱۱. Rumelt
۱۲. Edrof at el
۱۳. Doukas & Kan
۱۴. Campbell, Alexander and goold
۱۵. Hoskisson et al
۱۶. Nachum
۱۷. Johnson, Scholes., & Whittington
۱۸. Erdorf., Hartmann-Wendels, T., and Heinrichs
۱۹. core business
۲۰. Maksimovic & Gordon
۲۱. corporate
۲۲. Early mover advantage
۲۳. Multi- Grounding Theory
۲۴. theatrical grounding
۲۵. Empirical grounding
۲۶. Creswell & Creswell
۲۷. بر اساس مصاحبه با مدیران ارشد این شرکت‌ها از آوردن اسم آن‌ها خودداری شده است
۲۸. stagflation
۲۹. Early mover advantage
۳۰. Campell et al
۳۱. Hoskisson et al
۳۲. Jones & Hill
۳۳. Nachum



## ۷- منابع

- [۱] Adler, P. & Kwon, S. (۲۰۰۲). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, ۲۷: ۱۷-۴۰.
- [۲] Ahuja, G., & Novelli, E. (۲۰۱۷). Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: The search for synergy. *Academy of Management Annals*, ۱۱(۱), ۱۲-۳۲.
- [۳] Amit, R., & Livnat, J. (۱۹۸۸a). A concept of conglomerate diversification. *Journal of Management*, ۱۴(۴), ۱۰-۲۲.
- [۴] Amsden, A. H., & Hikino, T. (۱۹۹۴). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, ۳(۱), ۱۱۱-۱۴۷.
- [۵] Andrade, L. F., Barra, J. M., & Elstrodt, H. P. (۲۰۰۱). All in the Familia. *McKinsey Quarterly*, ۴.
- [۶] Ansoff, I. (۱۹۵۷) „Strategy of diversification“, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
- [۷] Borda ,A. Geleilate ,G.A, Newburry W, Kundu,S.K.(۲۰۱۷). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms, *Journal of business Research* ۷۲ (۲۰۱۷) ۱۰۴-۱۱۳.
- [۸] Campbell,A,Alexander,M and Goold,M.(۲۰۱۴). Strategy for the Corporate Level:Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions, *This edition first published* ۲۰۱۴.
- [۹] Copper,,M (۲۰۰۹). Research Synthesis and Meta- Analysis A Step-by-Step Approach. Sage Publications, Inc.
- [۱۰] Datta, D. K., & Guthrie, J. P. (۲۰۱۱). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Journal of Strategic Management*, ۱۳, ۵۶۹-۵۷۷.

- [۱۱] Denis, D., & Yost, K. (۲۰۱۲). Global diversification, industrial diversification, and firm value. *Journal of Finance*, ۵۷(۵), ۱۹۵۱-۱۹۷۹.
- [۱۲] Dhir, S & Dhir (۲۰۱۵). Diversification: Literature Review and Issues, Change ۲۴: ۵۶۹-۵۸۸ (۲۰۱۵) *Published online in Wiley Online Library*.
- [۱۳] Doukas, J., & Kan, O. (۲۰۰۶). Does diversification destroy firm value? *Journal of Finance*.
- [۱۴] Drozdow, N., & Carroll, V. P. (۱۹۹۹). Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, ۳۹(۱), ۷۵-۸۸.
- [۱۵] Erdorf, S., Hartmann-Wendels, T., Heinrichs, N., & Matz, M. (۲۰۱۳). Corporate diversification and company value: A survey of recent literature. *Financial Markets and Portfolio Management*, ۲۷(۲).
- [۱۶] Fauver, L., Houston, J. and Naranjo, A., (۲۰۰۳), 'Capital market development, international integration, legal systems, and the value of corporate diversification: A cross-country analysis' *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. ۳۸ (۱), pp. ۱۳۵-۱۵۷.
- [۱۷] GIACOMO, C & CARLO, S. (۲۰۱۶), conglomerate and regulation, *Economic*, Vol. ۵۴, No. ۳, ۱۶۴۸-۱۶۶۹
- [۱۸] Hitt, M.A, Ireland R.D., & Hoskisson R.E. (۲۰۰۹). Strategic management: competitiveness and globalization: concepts & cases. Cincinnati: *South-Western, Cengage Learning*.
- [۱۹] Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A. and Moesel, D.D. (۲۰۱۰). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Journal of Strategic Management*, ۱۴, pp. ۲۱۵-۲۳۵.
- [۲۰] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington. (۲۰۰۶). Exploring corporate strategy (۷th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- [۲۱] Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (۲۰۰۸). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Journal of Strategic Management*, ۹ (۲), ۱۵۹-۱۷۲

- [۲۲] Khanna, T. & Palepu, K. (۲۰۰۰). Is group affiliation profitable in emerging markets: an analysis of Indian diversified business groups. *Journal of Finance*, ۵۵, pp. ۸۶۷-۸۹۱.
- [۲۳] Kim, H., Hoskisson, R., & Wan, W. (۲۰۰۴) Power dependence, diversification strategy, and Performance, *Journal of Strategic Management*, ۲۵, ۶۱۳-۶۳۶.
- [۲۴] Kock, C. J., & Guillen, M. F. (۲۰۰۱). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, ۱۰(۱), ۷۷-۱۱۳.
- [۲۵] Kurtovic, S; Siljkovic & Boban D (۲۰۱۳). CONGLOMERATE COMPANIES AS EMERGING MARKETS PHENOMENON, *ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY Fascicle of Management and Technological Engineering*.
- [۲۶] Le,han(۲۰۱۸). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance, *American Journal of Industrial and Business Management*, ۹ ۹۱-۱۰۸.
- [۲۷] Le,M.(۲۰۱۹). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance, *American Journal of Industrial and Business Management*, ۹, ۹۱-۱۰۸.
- [۲۸] Li, H & Zhang, Y. (۲۰۰۷) The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Journal of Strategic Management* ۲۸: ۷۹۱-۸۰۴.
- [۲۹] Lien, Y.-C., & Li, S. (۲۰۱۳). Does diversification add company value in emerging economies? Effect of corporate governance. *Journal of Business Research*, ۶۶(۱۲), ۲۴۲۰.
- [۳۰] Ljubownikowa,G & Ang,S.H.(۲۰۲۰). Competition, diversification and

- performance, *Journal of Business Research*, ۱۱۲ (۲۰۲۰) ۸۱-۹۴.
- [۳۱] Maksimovic, V, & Gordon P.,(۲۰۰۲). Do conglomerate firms allocate resources inefficiently across industries? *Journal of Finance* ۵۷, ۷۲۱-۷۶۷
- [۳۲] Martin, J.D. and Sayrak, A. (۲۰۰۳) „Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature“, *Journal of Corporate Finance*, ۹(۱): ۳۷-۵۷.
- [۳۳] Mehrabanpour, M., Raei Ezabadi, M., Akhlaghi FeyzAsar, R. (۲۰۱۹). Designing a Decision Support System for Ranking the Subsidiaries in Multi-disciplined Holding Companies. *Modern Research in Decision Making*, ۴(۲), ۳۶-۷۰. (in Persian)
- [۳۴] Meijer, J.H.S.(۲۰۱۵). The Impact of Unrelated Diversification on Firm Value, Master Thesis Report, (University of Twente.
- [۳۵] Miller, D. J. (۲۰۰۶), Technological Diversity, Related Diversification, and Firm Performance. *Journal of Strategic Management* ۲۷(۱): ۶۰۱-۶۱۹.
- [۳۶] Mosleh shirazi, A.L & Alamdar youli, F.(۲۰۱۷). Identification, Introduction and Investigation of Various Business Models and Extracting the Most Important Constituent Factors of These Models Using Quantitative Content Analysis Approach, *Management Research in Iran*, Volume ۲۲, Number ۴, Pages ۱۷۷-۲۰۲ (in Persian).
- [۳۷] Nachum, L. (۱۹۹۹). Diversification strategies of developing country firms. *Journal of International Management*, ۵, ۱۱۵-۱۴۰.
- [۳۸] Nejadmalayeri A, Singh M and Mathur, I. (۲۰۱۶) Product market advertising and corporate bonds. *J Corp Financ*, Is there an optimally diversified conglomerate? Gleaning answers from capital markets, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, volume ۴۹, pages ۱۱۷-۱۵۸.
- [۳۹] Peng, M; Lee, S & Wang, D(۲۰۰۵). what determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness, *Academy of Management Review* ۲۰۰۵, Vol. ۳۰, No. ۳, ۶۲۲-۶۳۳.



- [۴۰] Porter, M. E. (۱۹۸۸). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- [۴۱] Purkayastha, S, Manolova, M & Edelman, L (۲۰۱۲). Diversification and performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature, *International Journal of Management Reviews*, Vol. ۱۴, ۱۸-۳۸.
- [۴۲] Ramaswamy, K., Purkayastha, S., & Pettit, B. S. (۲۰۱۷). How do institutional transitions, *Management Journal*, ۵۶(۵), ۱۴۸۷-۱۵۰۹.
- [۴۳] Rumelt, R. P. (۱۹۷۴). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- [۴۴] Salma, U & Hussain, M (۲۰۱۸). A Comparative Study on Corporate Diversification and Firm Performance across South Asian Countries, *Journal of Accounting & Marketing*, ۷(۱), ۱-۷.
- [۴۵] Teece, D. J., R. Rumelt, G. Dosi, W., & Winter, S. (۲۰۰۴). Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, ۲۳ ۱-۳۰.
- [۴۶] Thomsen, S. and Pedersen, T. (۲۰۰۰). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, ۲۱, pp. ۶۸۹-۷۰۵.
- [۴۷] Tihany L, Ellstrand AE, Daily CM, Dalton DR. (۲۰۰۰). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management* ۲۶: ۱۱۵۷-۱۱۷۷.
- [۴۸] Trasobares, A.H, & Gorriz .C.G (۲۰۱۹). Effects of family control on the degree and type of diversification: Empirical evidence for business groups, *Thunderbird Int. Bus. Rev.* ۲۰۱۹; ۱-۱۳.
- [۴۹] Wang HC, Barney JB. ۲۰۰۶. Employee incentives to make firm specific investments: Implications for resource-based theories of corporate diversification. *Academy of Management Review* ۳۱: ۴۶۶-۴۷۶.