

Research Paper

Suggesting a Contingency Model for the Formation of Conglomerate Corporations Based on the Prevailing Logics in the Iranian Business Environment

Salman Eivazinezhad^{*1} , Seyed Mahmoud Hosseini² , Bahman hajipour³ , Ali abdollahi⁴ 

¹ PhD student in Business management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

² Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

³ Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

⁴ Assistant Prof, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran



10.22080/jem.2022.21726.3575

Received:

June 8, 2021

Accepted:

March 22, 2022

Available online:

December 27, 2022

Keywords:

[Keywords]

Abstract

Given the importance of heterogeneous businesses in the Iranian business environment, the present study seeks to provide a model for the formation of conglomerate corporates in the private business environment. The statistical population of the study includes all the senior managers of head offices in the businesses of conglomerate corporates in the private corporate space, evaluated through semi-structured interviews. Due to scattered and disordered theoretical foundations, the present research method has been based on multiple foundation data. Thus, in the first part, the factors affecting the formation of such corporates in the theoretical literature were examined to complete the model obtained from the theoretical part. In the second part, the areas governing the space of conglomerate corporates were identified, which have three logics of synergy, business and managers' inclinations. In the next section, the dominant factors in each logic were identified. Based on the dominant factors in each logic, the three main themes in the three logics with a series of formulated assumptions were examined. Syntactic logic was dominated by structural factors in which organizational structure was selected. For the logic of managers' desires, behavioral factors were dominant, the composition of the board members was selected, and finally, for business logic, the underlying factors were dominant, which were based on the intensity of competition. The results showed that among the three identified logics, synergistic logic had the lowest degree of heterogeneity and managers' tendencies had the highest degree of heterogeneity. Also, when the intensity of competition was high, the composition of the board of directors was heterogeneous and the organizational structure was sectoral. Hence, the possibility of forming the most diversity (conglomerate) became relevant. Also in this research, a new logic for the formation of Conglomerate Company was identified and presented.

***Corresponding Author:** Salman Eivazinezhad

Address: PhD student in Business management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Email: salman.eivazinezhad@gmail.com

Extended Abstract

1. Introduction

Multi-business corporates generally play a key role in the economy of any country. Given that there are different types of multi-business corporates, there are several bases for the formation of such businesses. One of the basic types of such corporates in the Iranian business environment is corporates with several heterogeneous businesses or conglomerates that play a major role in the economy of any country. In Iran, both in the public sector (such as the Foundation for the Oppressed, Kosar Economic Organization, Shasta) and in the private sector (such as Golrang, Mat), such corporates play a large role. Due to the different space of private corporates in the prevailing space, it seeks to provide a typology of conglomerate corporates that can provide a comprehensive division based on the logics of formation.

2. Research Methodology

The present research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of method. The statistical population of the study includes all the senior managers of head offices in the businesses of conglomerate corporates in the private corporate space, evaluated through semi-structured interviews. The basic design of the present study is based on the multi-foundation data approach, defined in three steps. In the first step, through a systematic review, the indicators affecting the formation of conglomerate corporates were identified. In the second part, it entered the experimental phase, which was defined in two parts. First, the indicators identified in the first step were completed, and in the second part, the dominant logics in conglomerate corporates were identified. Then, in the

third step, known as the theoretical part, an attempt has been made to present a typology by combining the constituent factors of each logic and also the role of the dominant factors in each logic.

3. Research Findings

In the findings of the research, 28 sub-themes were identified in the form of three main themes: behavioral, contextual and structural. Then, in the second step, the four factors of political sanctions, the existence of cover-up businesses, the exchange of temporary debts, and the priority of the existence of businesses over their formation were identified. Then, in the third step, the dominant logics in the formation of conglomerate corporates were identified, e.g., synergistic logic, business logic, and logic of managers' desire. In the fourth section, the dominant factors in each logic were identified, which were structural factors for the synergistic logic, contextual factors for the business logic, and behavioral factors for the managers' desire logic. Then, based on the dominant factors in each logic, three factors of organizational structure, competition intensity, and composition of board members were selected and tried to identify different types of conglomerate corporates from the combination of these factors. The selection of these factors was based on several assumptions and its basis and motivations were different in homogeneous and heterogeneous diversity. They also had a different basis in the experimental part.

4. Conclusion

Based on the summary of 5 steps performed in the analysis of findings, the results showed that of the 4 types of corporates identified, corporates that had a synergistic logic had the least degree of heterogeneous diversity and corporates

combined had the highest degree of heterogeneous diversity. When the intensity of low affinity, organizational structure based on strategic planning, and heterogeneity of the board members was low, a synergistic logic was observed. When the intensity of competition was high, the heterogeneity of board members was low to medium, and the organizational structure was based on strategic control with a business logic. When the intensity of competition was low, the heterogeneity of the board members was high, and the organizational structure was based on financial control, the tendencies of the managers were the basis of priority. When the intensity of competition was high, the heterogeneity of the board members was high, and the type of control was based on

financial control, the most heterogeneous diversity occurred, known as conglomerate corporates. Based on the atmosphere of formation of such corporates, as the economy of countries moves towards development, the probability of the formation of such corporates decreases and the basis of managers' tendencies decreases sharply.

Funding

There has been no funding support.

Authors' Contribution

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.

علمی پژوهشی

ارائه الگوی اقتضایی برای شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت بر اساس منطق‌های حاکم در فضای کسب و کارهای ایران

سلمان عیوضی نژاد*^۱ ID، سیدمحمود حسینی^۲ ID، بهمن حاجی پور^۳ ID، علی عبدالهی^۴ ID

^۱ دانشجوی دکتری- سیاست‌گذاری بازرگانی، 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

 10.22080/jem.2022.21726.3575

چکیده

در پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی برای شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت در فضای کسب‌وکارهای خصوصی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد دفاتر مرکزی در کسب‌وکارهای شرکت‌های کانگومرت در فضای شرکت‌های خصوصی بودند که از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته مورد ارزیابی قرار گرفتند. به دلیل داشتن مبانی نظری پراکنده و نامرتب، روش پژوهش حاضر مبتنی بر داده بنیاد چندگانه بوده است؛ بدین ترتیب که در بخش اول عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این‌گونه از شرکت‌ها در ادبیات نظری مورد بررسی قرار گرفتند تا الگوی بدست آمده از بخش نظری تکمیل گردد. در بخش دوم منطق‌های حاکم بر فضای شرکت‌های کانگومرت شناسایی شدند که دارای سه منطق هم افزایی، کسب و کار و تمایلات مدیران است. در بخش بعدی، عوامل مسلط در هر منطق شناسایی شدند که در منطق هم افزایی عوامل ساختاری مسلط بوده که در این عوامل، ساختار سازمانی انتخاب شدند. برای منطق تمایلات مدیران عوامل رفتاری مسلط بوده که ترکیب اعضای هیات مدیره انتخاب شده و نهایتاً برای منطق کسب و کار هم عوامل زمینه‌ای مسلط بوده که شدت رقابت مبنا قرار گرفتند. نتایج نشان داد که در بین سه منطق شناسایی شده، منطق هم افزایی دارای کمترین درجه ناهمگونی و تمایلات مدیران هم دارای بیشترین تنوع ناهمگون بوده است. همچنین زمانی که شدت رقابت بالا، ترکیب اعضای هیات مدیره ناهمگون و ساختار سازمانی بخشی باشد احتمال شکل‌گیری بیشترین تنوع (کانگومرت) موضوعیت پیدا می‌کند. نوآوری پژوهش ارائه یک منطق جدید برای شکل‌گیری شرکت کانگومرت بود که بر مبنای سه منطق ترکیب مختلفی از اینگونه شرکتها ارائه گردید.

تاریخ دریافت:

۱۸ خرداد ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۶ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

شرکتهای کانگومرت، منطق شکل‌گیری، عوامل زمینه‌ای، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری

* نویسنده مسئول: سلمان عیوضی نژاد

ایمیل: salman.eivazinezhad@gmail.com

آدرس: دانشجوی دکتری- سیاست‌گذاری بازرگانی، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۱ مقدمه

هرگونه تنوع، هزینه‌های اداره و بوروکراسی (جونز و هیل^{۱۱}، ۲۰۰۸) و الزامات پردازش اطلاعات (هیل و همکاران^{۱۲}، ۱۹۹۲) را افزایش می‌دهد. وقتی سیستم‌های کنترل به‌طور مناسب پی‌گیرند شوند، در واقع تنوع ناهمگون ممکن است به همان اندازه تنوع مربوطه امکان‌پذیر باشد (چن و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۹). همچنین بر مبنای ایده‌های پنروز^{۱۳} (۱۹۵۹) در مورد چگونگی انباشت منابع و توانایی‌های آن هم می‌تواند انگیزه ایجاد تنوع باشد. هم‌چنین پژوهش‌های مبتنی بر رویکرد منبع محور استدلال می‌کنند که بررسی منابع به‌عنوان پیشینیان تنوع ناهمگون بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. ان جی^{۱۴} (۲۰۰۷) پیشنهاد می‌کند که ترکیبی از قابلیت‌های پویا، ظرفیت جذب و ارتباطات ضعیف شبکه ممکن است محرک اساسی در راستای تنوع ناهمگون باشد.

همچنین از دیدگاه رویکردهای مالی و به‌طور خاص تئوری نمایندگی، شرکت‌ها برای کاهش ریسک، افزایش ظرفیت بدهی، دسترسی به شرایط مالیات سودمند و حفاظت در برابر شرایط نامطلوب رقابتی متنوع می‌شوند (انگ و لجویونیکوا^{۱۵}، ۲۰۲۰). نکته کلیدی ذکر این نکته است که مبنای تنوع ناهمگون به نسبت تنوع همگون متفاوت است. بر اساس نظر ادروف و همکاران^{۱۶} (۲۰۱۳) تنوع همگون قابلیت عملی‌تر از تنوع ناهمگون یا کانگومرت‌ها را دارد؛ زیرا می‌تواند از منابع و مهارت‌های موجود برای واحدهای دیگر کسب‌وکار هم استفاده کند. همچنین رویکردهای متعددی نسبت به شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت وجود دارد که برای کشورهای توسعه‌یافته (دتا و گوتیر^{۱۵}، ۲۰۱۱) و کشورهای نوظهور

مبنای شکل‌گیری تنوع بر اساس تئوری‌های مختلف سازمانی متفاوت است. سالما و حسین^۱ (۲۰۱۸) تنوع را استراتژی ورود شرکت به بخش^۲، صنعت، سگمنت و یا خط جدید کسب‌وکار می‌دانند که برای کاهش ریسک و جست‌وجوی فرصت‌های رشد تعریف شده است. تقسیم‌بندی‌های مختلفی در سطح تنوع وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌تواند شامل تنوع همگون و ناهمگون باشد (انگ و لجویونیکوا^۳، ۲۰۲۰). تنوع ناهمگون زمانی اتفاق می‌افتد که کسب‌وکارهای زیرمجموعه هیچ‌گونه ارتباطی با یکدیگر نداشته باشند که به آن‌ها کانگومرت هم گفته می‌شود (ادروف و همکاران^۴، ۲۰۱۳) لذا در این پژوهش هم این دو واژه به‌جای هم به کار برده شده است. در واقع کانگومرت به شرکت‌های چند کسب و کارهای گفته می‌شود که دارای بیشترین درجه عدم ارتباط باشند که حداقل در سه حوزه متمایز باشند. تئوری‌های مختلفی در سطح سازمانی مطرح شده‌اند که می‌توانند تبیین‌کننده مبنای تنوع همگون و ناهمگون باشند (پورکایسزا و همکاران^۵، ۲۰۱۲) بر اساس تئوری اقتصاد هزینه معاملات، شرکت‌ها می‌توانند از طریق اقتصاد قلمرو و منابع غیرقابل تجارت به‌عنوان اهرمی اساسی در تنوع همگون استفاده کنند که چنین عاملی برای تنوع ناهمگون به نسبت کمتر است (هاکینسون و همکاران^۶، ۲۰۰۹). علی‌رغم وجود اهرم استفاده از امکانات، ایجاد تنوع همگون همچنین می‌تواند هزینه پیاده‌سازی (گرای^۷، ۲۰۰۵)، هزینه انعطاف‌ناپذیری^۸ سازمانی، پیچیدگی در هماهنگی (چن و همکاران^۹، ۲۰۱۹) و هزینه‌های هماهنگی (ژو^{۱۰}، ۲۰۱۰) را افزایش دهد. از طرفی دیگر

⁸ rigidity

⁹ Chen et al

¹⁰ zhou

¹¹ Jons & Hill

¹² Hill et al

¹³ Penros

¹⁴ Ng

¹⁵ Datta & Guthrie

¹ Salma & Hussain

² sector

³ Ljubownikowa & Ang

⁴ Edrofe et al

⁵ purkayastha et al

⁶ Hoskisson et al

⁷ Gary

قابلیت انجام دارد (کوک و گوپلان،^۱ ۲۰۰۱)؛ همچنین دوکاس و کان^۲ (۲۰۰۶) نیز معتقدند که تنوع همگون نسبت به تنوع غیر همگون چالش کمتری برای شرکت‌های مادر دارد. از این رو صرف نظر از نوع تئوری مبنای ارائه مبنای جامع برای شکل‌گیری شرکت‌های

کانگومرت بیش‌ازپیش ضروری است. از طرفی دیگر هم منطق‌های شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کاره به صورت کلی توسط کمپل و همکاران^۳ (۲۰۱۴) مورد بررسی قرار گرفته است که در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱ منطق‌های شکل‌گیری شرکت‌های با کسب و کارهای همگون و ناهمگون (کمپل و همکاران،^۴ ۲۰۱۴)

مدل	شاخص‌های ورود	کرد
ماتریس جنرال الکترونیک	جذابیت بازار	منطق کسب و کار
	مزیت رقابتی	
ماتریس هارتلند	پتانسیل ارزش افزایی	منطق ارزش افزایی
	منبع نابودی ارزش	
ماتریس ارزش عادلانه	ارزش فعلی خالص مالکیت کسب و کار	منطق بازار سرمایه
	قیمت بازار	

با توجه به منطق‌های ذکر شده، هر کدام از آن‌ها از زوایای مختلف ورود به کسب و کارهای همگون و 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.

از طرفی هم با توجه به نقش مهم دولت در ساختار حاکمیتی این‌گونه از شرکت‌ها، فضای شکل‌گیری آن‌ها با کسب و کارهای خصوصی متفاوت است. نقش مسلط دولت در ادبیات پژوهش توسط محققان مختلفی مورد بررسی قرار گرفته تا جایی که محققانی مانند هاکینسون و همکاران^۵ (۲۰۱۰)؛ جونز و هیل^۶ (۲۰۰۸) و نوچام^۷ (۱۹۹۹) شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها را به نحوی با دولت همگون کرده‌اند. از دیدگاه این محققان دولت می‌تواند تا حدی محیط نهادی ضعیف را پوشش دهد. کشور ایران هم

به لحاظ داشتن کسب و کارهایی که در این فضا هستند زبازد بوده فلذا به جهت گستردگی کار، این‌گونه از شرکت‌ها عملاً از فضای پژوهش خارج شده است. بنابراین با توجه به منطق‌های شکل‌گیری شناسایی شده در ادبیات نظری، به نظر می‌رسد مبنای شکل‌گیری این‌گونه از شرکت‌ها را در فضای کسب و کارهای ایران دارای تمایزاتی باشد که در پژوهش حاضر در تلاش است در وهله اول این منطق‌ها را شناسایی کرده و در وهله دوم بر اساس نوع منطق‌های شناسایی شده بتواند عوامل مسلط در هر منطق را انتخاب کند. نهایتاً هدف مساله بعدی پژوهش ارائه یک تقسیم‌بندی از شرکت‌های کانگومرت است که محققان در تلاش هستند تا از طریق شناسایی عوامل مسلط در هر منطق شناسایی شده بتوانند یک تقسیم‌بندی کاملی از این‌گونه شرکت‌ها ارائه دهند. بنابراین مساله اصلی پژوهش این است که منطق‌های اصلی شکل‌گیری

⁵ Hoskisson et al

⁶ Jones & Hill

⁷ Nachum

¹ Kock & Guillen

² Doukas & Kan

³ Campell et al

⁴ Campbell et al

می‌دانند (کورتویچ و همکاران^۱، ۲۰۱۳). جانسون و همکاران (۲۰۰۶) نیز در تعریف دیگر شرکت‌های چند کسب‌وکارِ ناهمگون را شرکت‌هایی با کسب‌وکارهای متفاوت می‌داند که در آن هیچ کسب‌وکار مرکزی وجود نداشته باشد. ابعاد متعددی برای شرکت‌های کانگومرت ذکر شده است که ادروف و همکاران (۲۰۱۳) آن را شامل دو بخش می‌داند: وسعت کسب‌وکارها- تعداد کسب‌وکارها. نمونه پژوهش‌های همگون با این سازه‌ها در جدول ۲ نمونه‌هایی از آن‌ها آورده شده است:

شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون چیست و بر اساس منطق‌های شناسایی‌شده الگوی اقتضایی برای شکل‌گیری این‌گونه از کسب‌وکارها به چه صورتی است؟

۲ مبانی نظری پژوهش

۲٫۱ شرکت‌های کانگومرت

شرکتی که در چندین صنعت متفاوت فعالیت می‌کند را شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون

جدول ۲ سازه‌ای اولیه تشکیل‌دهنده شرکت‌های کانگومرت از دیدگاه‌های محققان مختلف

سازه‌های پیشنهادی	دانشمند
تعداد بخش‌ها- اندازه بخش‌ها	نجام‌مالیری و همکاران ۲۰۱۶،۲
وارد شدن به چندین کسب‌وکار ناهمگون	کورتویچ و همکاران ۲۰۱۳،۳
کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون	پورکایزسا و همکاران ۲۰۱۲،۴
وارد شدن به حوزه کاملاً ناهمگون	تامسون و پدرسون ۲۰۰۳،۵
چندین کسب‌وکار ناهمگون- نداشتن کسب‌وکار محوری ۷	جهانسون و همکاران ۲۰۰۶،۶
کمتر از ۴۰٪ فروش شرکت از کسب‌وکار محوری	هیل ۱۹۸۳،۸
حداقل سه کسب‌وکار ناهمگون، نداشتن کسب‌وکار محوری با بیش از ۷۰ درصد گردش مالی	روملت ۱۹۷۳،۹

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. در نتیجه بر اساس جمع‌بندی ادبیات نظری علاوه به ورود به حداقل سه حوزه ناهمگون باید کسب‌وکار محوری آن‌ها هم کمتر از ۴۰ درصد از درآمد کلی کسب‌وکار باشد در مفهوم شرکت‌های کانگومرت گنجانده شده است.

بر اساس سازه‌های تعریف‌شده از سوی اکثر دانشمندان شاخص‌های اصلی کلیدی برای شرکت‌های کانگومرت داشتن حداقل سه کسب‌وکار ناهمگون است. از طرف دیگر در شرکت‌های کانگومرت اندازه نسبی بخش‌ها نیز حائز اهمیت است (گومز و لیوندن، ۲۰۰۴). ماکسیموویچ و فیلیپس^{۱۰} (۲۰۰۲) معتقدند که فقط آن بنگاه‌های متنوع که دارای تقسیمات تولیدی

⁶ Johnson et al

⁷ core business

⁸ Hill

⁹ Rumelt

¹⁰ Maksimovic & Phillips

¹ Kurtovic et al

² Nejadmalayeri et al

³ Kurtovic et al

⁴ Purkayastha et al

⁵ Thomsen, S. and Pedersen

۲،۲ تئوری‌های مختلف نسبت به شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت

به‌صورت کلی صرف‌نظر از نوع تنوع تئوری‌های مطرح‌شده برای تبیین آن در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۳ تئوری‌های تبیین‌کننده تنوع (دهیر و دهیر، ۲۰۱۲)

انواع رویکردها	تئوری مبنا	توصیف نظریه	کاربرد
رویکرد داخلی نسبت به تنوع	تئوری مبنی بر منبع	تنوع بر اساس منابع خاص و عام اتفاق می‌افتد	در اقتصاد توسعه‌یافته منابع خاص منجر به ایجاد مزیت می‌شوند در اقتصاد نوظهور منابع عمومی منجر به ایجاد مزیت شده که نتیجه آن تشکیل گروه‌های کسب‌وکار است.
رویکرد خارجی نسبت به تنوع	تئوری اقتصاد	بر اساس اقتصاد سازمان صنعتی، ساختار صنعت تعیین‌کننده تنوع شرکت‌ها خواهد بود و مبنای آن یک پیش‌فرض اساسی است که بر اساس آن پایه‌گذاری شده: بازارها رقابتی هستند و به سمت کارایی تلاش می‌کنند	بر اساس پیش‌فرض‌های این تئوری که بازارها دارای شرایط ایدئال بوده، تنوع همگون فقط برای اقتصادهای توسعه‌یافته کاربرد داشته است
	تئوری نهادی	فقدان مؤسسات واسطه‌ای، فقدان حقوق مالکیت تعریف شده و نبود چهارچوب قانونی مشخص که منجر به فرصت‌طلبی، رشوه‌خواری و فساد می‌شود باعث ایجاد این تئوری شده است	در اقتصادهای نوظهور تنوع ناهمگون منجر به بهبود عملکرد می‌شود.
رویکرد مالی	تئوری نمایندگی	به دلیل اختلاف در ترجیح ریسک بین مدیران و سهامداران، تضاد منافع وجود دارد. انگیزه مدیریتی متنوع سازی عمدتاً کاهش ریسک بیکاری مدیران است. در مقابل، به‌عنوان سهامداران می‌توانند اوراق بهادار خود را به‌سرعت و با هزینه / ریسک کمتری نسبت به شرکت متنوع کنند.	در اقتصادهای توسعه‌یافته، مشکلات نمایندگی بین سهامداران و مدیران حرفه‌ای به وجود می‌آید، درحالی‌که در اقتصادهای نوظهور مشکلات نمایندگی بین سهامداران اقلیت و مدیران گروه کسب‌وکار ایجاد می‌شود.
	تئوری اقتصاد هزینه‌مبادله	بنگاه‌های متنوع در مقایسه با بنگاه‌های غیرمتنوع در جمع‌آوری و تخصیص سرمایه هزینه‌های معامله کمتری دارند. یک شرکت کسب‌وکار واحد برای افزایش سرمایه به منابع خارجی وابسته است، که اغلب پرهزینه‌تر از سرمایه داخلی است. جمع‌آوری وجوه در داخل نه تنها هزینه‌های معاملات را کاهش می‌دهد، بلکه این امکان را به شرکت می‌دهد که بتواند سرمایه را در داخل شرکت به‌جایی منتقل کند که انتظار می‌رود بیشترین بازده را به دست آورد	استفاده از هزینه مبادله برای تنوع غیر همگون در اقتصادهای نوظهور توصیه نمی‌شود: رفتارهای فرصت‌طلبانه تأمین‌کنندگان- پردازش اطلاعات ناکارآمد- مکانیسم‌های قیمتی ناکارآمد- تعهدات قراردادی ضعیف

¹ Dhir & Dhir

اطمینان محیطی (کانلا و همکاران، ۲۰۰۸) و پیچیدگی آن (کارپنتر، ۲۰۰۲)، تأثیرات تنوع عملکردی تیم مدیریت عالی را به صورت صعودی خواهد کرد. از طرفی دیگر کیم و راشد معتقدند که تنوع همگون ممکن است پتانسیل هم‌افزایی ناشی از اقتصاد قلمرو و انتقال مهارت را نسبت به تنوع ناهمگون برجسته کند. فرآیند تصمیم‌گیری در شرکت‌های متنوع ناهمگون شامل فعالیت‌های گسترده اطلاعاتی است که به ترتیب شامل ارزیابی فرصت‌ها در بازارهای جدید، پیش‌بینی تغییرات در بازارهای متعدد و ارزیابی قابلیت‌های منابع برای ورود به بازارهای نسبتاً ناآشنا است. شرکت‌های کاملاً ناهمگون نیاز چندانی به هماهنگی بین بخشی ندارند؛ ارتباطات کمی وجود داشته و فقط وابستگی متقابل بین بخش‌ها وجود دارد. در عوض، مدیران موفق شرکت‌های کانگلومرت با تغییراتی که در بسیاری از محیط‌های مختلف صنعت اتفاق می‌افتد هماهنگ می‌شوند (کیم و راشد، ۲۰۱۴). در نتیجه می‌توان گفت که ترکیب اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند نقش بسزایی در ورود به کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون داشته باشد.

۲،۴ ساختار سازمانی

ساختار چندبخشی (M) شکل سازمانی مناسب برای شرکت‌های متنوع است (چندلر، ۱۹۶۲). شواهد نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌های متنوع با ساختار M فرم کار می‌کنند (کوک و گویلان، ۲۰۰۱)؛ با این حال، ساختارهای M مجموعه‌ای متجانس از تمهیدات سازمانی نیستند. مطالعات نشان داده است که تفاوت‌های اساسی در تنظیمات داخلی شرکت‌های فرم M با توجه به تمرکزگرایی، یکپارچه‌سازی و پیکره‌بندی کنترل داخلی وجود دارد (هیل و همکاران، ۱۹۹۲). بر اساس ادبیات ذکر شده تنوع همگون با اقتصادهای دامنه و تنوع ناهمگون با

بر اساس تئوری‌های مطرح شده سه تئوری می‌توانند نقش هر یک از کسب‌وکارهای ناهمگون را تبیین کنند. این سه تئوری عبارت‌اند از: نمایندگی، منبع محور و تئوری نهادی. پژوهش حاضر صرف‌نظر از نوع تئوری در تلاش است تا ترکیب مناسب و اقتضایی برای شکل‌گیری این‌گونه از شرکت‌ها ارائه دهد. با توجه به اینکه شاخص‌های متعددی بر شکل‌گیری هر یک از کسب و کارهای همگون و ناهمگون تاثیرگذار است ولی عواملی که مبنای آن تعیین کننده مرز تنوع همگون و ناهمگون است نقش مهمی در فرآیند شکل‌گیری این‌گونه از شرکت‌ها دارد که در ادامه فرآیند به توضیح سه مفهوم پرداخته شده است: ترکیب اعضای هیات مدیره، شدت رقابت، ساختار سازمانی.

۲،۳ ترکیب اعضای هیئت‌مدیره

تحقیقات در مورد رابطه بین تنوع جمعیتی و عملکرد گروه با تکرر نظری^۱ مواجه شده است (کاپنتر و همکاران، ۲۰۰۴). تنوع در دانش اعضای تیم منجر به طیف وسیعی از اطلاعات، تجربه، تخصص و تصمیم‌گیری شناختی شود؛ رفتارهایی که به نوبه خود می‌توانند توانایی یک گروه در تصمیم‌گیری باکیفیت را افزایش دهند (اسچونک و وست، ۱۹۹۶). همچنین استدلال شده است که ناهمگنی در یک تیم می‌تواند تصمیم‌گیری را به دلیل ناکارآمدی فرآیند داخلی طولانی کند (کانلا و همکاران، ۲۰۰۸). محققان مختلف در مورد تنوع تیم مدیریت ارشد عواملی مانند ابعاد محیطی خارجی (کانلا و همکاران، ۲۰۰۸)؛ و فرایندهای گروهی (تروگل و همکاران، ۲۰۱۰) را پیشنهاد داده‌اند که برای درک درست از رابطه بین تنوع مدیریت ارشد و عملکرد شرکت‌ها لازم و ضروری است؛ به عنوان مثال، پژوهش‌هایی بر تعدیل‌کنندگی محیط خارجی متمرکز شده و نشان دادند که با افزایش عدم

⁵ Tuggle et al

⁶ Cannella et al

⁷ Carpenter

⁸ Kim & Rasheed

⁹ chandler

¹ theoretical pluralism

² Carpenter et al

³ West & Schwenk

⁴ Cannella et al

اول، هر بخش باید از نظر عملیاتی خودمختار باشد؛ طوری که مدیران بخش بتوانند از نظر عملکرد سوددهی خود پاسخگو باشند. دوم، برای حفظ خودمختاری رابطه بین دفتر مرکزی و بخش‌های عملیاتی باید از راه دور^۴ باشد. دفتر مرکزی نباید در امور بخش‌ها مداخله کند، مگر برای حسابرسی عملیات، مدیران بخش‌های بی‌کفایت و اصلاح صحیح کمبودها و نقص‌های عملکرد. سوم، دفتر مرکزی باید با تعیین نرخ بازدهی و نظارت بر نتایج، بر بخش‌ها کنترل داشته باشد. به عبارت دیگر، دفتر مرکزی برای سنجش عملکرد بخش‌ها باید به معیارهای مالی عینی متکی باشد. چهارم، سیستم‌های تشویقی برای مدیران بخش باید با بازدهی بخش‌ها همگون باشد. پنجم، جریان‌های نقدی باید به‌جای استفاده از بازده از قبل مشخص شده، توسط دفتر مرکزی به تقاضاهای بازده بالا اختصاص یابد که تا حد زیادی نشأت گرفته از رقابت هستند. در نتیجه ساختار سازمانی می‌تواند زمینه‌های ورود به کسب‌وکارهای همگون و یا ناهمگون را تسهیل کند. در این پژوهش هم‌مبنای ساختار سازمانی بر اساس تقسیم‌بندی مینتزبرگ بوده است.

۲/۵ شدت رقابت

شرکت‌هایی که از شدت رقابت بالاتری برخوردار هستند، در صورت تصمیم به مشارکت، همچنان در یک زمینه رقابتی مشابه تنوع همگون گرفتار خواهند شد (انگ و لجوبونیکو، ۲۰۲۰)، زیرا آن‌ها در کسب‌وکارهای همگون با مجموعه مشابهی از رقبا روبرو خواهند شد. با توجه به اثربخشی کمتری که در تبدیل منابع و توانایی‌های خود به مزیت دارند، تلاش برای مقاومت در برابر فرایندهای رقابتی افزایش می‌یابد (پنروز، ۱۹۵۹). به‌نوبه خود، آن‌ها با گزینه‌های محدود سودآوری روبرو خواهند شد و در نتیجه تنوع همگون از جهت اجرای آن چالشی بوده

اقتصادهای حاکمیتی همراه است (کوک و گویلان، ۲۰۰۱). در شرکت‌های متنوع همگون، همکاری بین بخش‌ها برای تحقق اقتصاد قلمرو ضروری است. چایلد (۱۹۸۴) استدلال کرده است که برای دستیابی به چنین هماهنگی برخی تمرکزها ضروری است. به همین ترتیب، مینتزبرگ (۱۹۸۳) استدلال می‌کند که وابستگی متقابل بین بخش‌ها در شرکت‌های متنوع همگون، دفتر شرکت مرکزی را تشویق می‌کند تا برای اطمینان از هماهنگی، کنترل عملکردهای مشترک بخش‌ها را حفظ کند. منابع فناوری از طریق متمرکز کردن فعالیت‌های تحقیقاتی حاصل شده است. لیم و همکاران (۲۰۰۹) تصمیمات عمده سرمایه‌گذاری در شرکت‌های فرم M با درجه بالایی از یکپارچه‌سازی بین بخشی بیشتر از شرکت‌های فرم M با درجه پایین یکپارچه‌سازی بین بخشی متمرکز است. علاوه بر این، برای حل تعارضات موجود بین کارکنان ناشی از بخش‌های وابسته ممکن است به مشارکت مدیران ارشد نیاز باشد. بنابراین برای تحقق اقتصاد قلمرو، به درجه‌ای از کنترل متمرکز بر تصمیمات استراتژیک و عملیاتی کردن بخش‌های درون وابسته در شرکت‌های متنوع همگون نیاز است. به عبارت دیگر تنوع همگون با تمرکزگرایی تا حد زیادی منجر به عملکرد بهتر می‌شود. همانند شرکت‌های با تنوع همگون، چندلر ادعا می‌کند که شرکت‌های تنوع ناهمگون نیز به یک ساختار M شکل نیاز خواهند داشت (روملت، ۱۹۷۴). با این حال، تمهیدات داخلی سازمانی شرکت‌های تنوع غیر همگون با آنچه در شرکت‌های همگون یافت می‌شود متفاوت است (مینتزبرگ، ۱۹۸۳؛ لیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ کوک و گویلان، ۲۰۰۱). همچنین بر اساس این پژوهش‌ها، برای یک شرکت با تنوع غیر همگون که به تحقق اقتصاد حاکمیت معتقد هستند، تعدادی از ویژگی‌ها سازمانی باید وجود داشته باشد:

³ lim et al

⁴ arms length

¹ Lim et al

² Mintzberg

مدیریتی صرفه‌جویی کنند (چن و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، مطابق با استدلال فوق، شرکت‌ها ممکن است بتوانند از طریق ایجاد تنوع ناهمگون، از فرصت‌های ایجاد ارزش جدید استفاده کنند؛ به‌ویژه اگر این تنوع مربوط به هزینه فرصت پایین‌تری (لوینتال و وو، ۲۰۱۰) و هزینه‌های هماهنگی کمتر در کسب‌وکارهای پیچیده (ساختار تف و فولتا، ۲۰۱۵) باشد.

۳ پژوهش‌های پیشین

پژوهش‌های محدودی در حوزه منطق‌های شرکت‌های کانگلومرت انجام شده است که در یکی از محدود پژوهش‌های منطق‌های شکل‌گیری اینگونه شرکت‌ها را کمپل و همکاران (۲۰۱۴) انجام دادند که آنها را در سه منطق هم‌افزایی، کسب و کار و بازار سرمایه ارزیابی کرده‌اند. در ادامه به نمونه پژوهش‌های پیشین در این زمینه اشاره شده است:

و می‌تواند اثرات بدتری داشته‌شده (کومار^۱، ۲۰۱۳). شرکت‌هایی که از شدت رقابتی کمتری برخوردار هستند، می‌توانند با بهره‌گیری از منابع و قابلیت‌های مشابه موقعیت‌های مناسب خود را ایجاد کنند. این شرکت‌ها به احتمال زیاد می‌توانند به صورت موفقیت‌آمیزی با اجرا و هماهنگی فعالیت‌های همگون کنار بیایند (چن و همکاران، ۲۰۱۹). ایجاد تنوع همگون در یک پایه قوی به معنای عملکرد بهتر در چنین استراتژی خواهد بود. به طور خاص، تنوع ناهمگون به هماهنگی کمتری از فعالیت‌های همگون نیاز دارد و بنابراین می‌تواند با استفاده از ساختارها و کنترل‌های ساده‌تر شرکت اجرا شود (انگ و لجویونیکوا، ۲۰۲۰). شرکت‌ها می‌توانند سیستم‌های کنترل مالی را با معیارهای ساده برای نظارت بر کسب‌وکارها در ساختار شرکت پیاده‌سازی کنند. همچنین تنوع ناهمگون این امکان را برای این شرکت‌ها فراهم می‌کند تا در هزینه‌هایی مانند هزینه‌های هماهنگی و هزینه‌های توجه

جدول ۴ پیشینه مرتبط با پژوهش

منطق مسلط	نتایج	روش	عنوان	محقق
هم‌افزایی	وجود نوع خاصی از اقتصاد دامنه، قابلیت استقرار مجدد منابع، نه تنها ذاتاً ریسک را افزایش می‌دهد، بلکه می‌تواند ریسک را در سطح شرکت‌های غیرمتنوع نیز افزایش دهد	کمی	تنوع و ریسک شرکت: اثرات پورتفولیو و قابلیت گسترش مجدد منابع	ساختار توو، ۲۰۲۲
کسب و کار	بین تنوع شرکت‌ها و اجتناب از مالیات یکپارچگی وجود دارد.	کمی	رابطه بین تنوع شرکت‌ها و اجتناب از مالیات: شواهد تجربی از اقتصاد در حال ظهور پاکستان	خان و همکاران، ۲۰۲۱
کسب و کار	شدت رقابت عامل تنوع مرتبط و نامرتب است.	کمی	رقابت، تنوع و عملکرد	انگ و لجویونیکوا، ۲۰۲۰
کسب و کار	رابطه بین تنوع نامرتب و عملکرد اجتماعی شرکت‌ها مثبت‌تر از تنوع مرتبط و عملکرد اجتماعی شرکت‌ها است.	کمی	تنوع و عملکرد اجتماعی شرکت‌ها در شرکت‌های تولیدی	پاتریسیا و داستجیر، ۲۰۱۶

⁴ Sakhartov

⁵ Patrisia & Dastgir

¹ Kumar

² Levinthal & Wu

³ Sakhartov & Folta

هم افزایی	قابلیت تشخیص فرصت و سرمایه گذاری فرصت به عنوان یک میانجی در استراتژی تنوع بین المللی و عملکرد شرکتها است.	کمی	قابلیت های پویا به عنوان میانجی تنوع بین المللی و عملکرد نوآوری شرکت ها را در یک اقتصاد نوظهور	وو و همکاران ۲۰۱۵،۱
هم افزایی	تجربه تیم مدیریت ارشد نقش تعدیل کنندگی را در تنوع محصول و جغرافیایی ایفا می کند.	کمی	تنوع شرکت، تجربه تیم مدیریت ارشد و عملکرد	سینگ و همکاران ۲۰۱۰،۲
تمایلات مدیران	مدیران ارشد/ تغییرات مدیریتی عامل ایجاد تنوع مرتبط و نامرتبط هستند.	مروری	یادگیری سازمانی و تنوع	پنینگ و همکاران ۳ (۱۹۹۴)
کسب و کار	عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تنوع بخشی مبتنی بر تکنولوژی در شرکتهای بزرگ شناسایی و معرفی شده اند	کیفی	بررسی عوامل مؤثر در تنوع سبب کسب و کار مبتنی بر توانمندیهای تکنولوژیک : موردکاوی شرکت تام ایرانخودرو	آراستی و همکاران (۱۳۹۳)

استراتژی‌های نظریه داده بنیاد چندگانه (MGT) انجام شده است. نظریه داده بنیاد چندگانه^۴ (MGT) که به نوعی روش تکمیلی و توسعه یافته نظریه داده بنیاد (GT) است، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورده است. علت اصلی استفاده از این روش وجود مبانی ناقص در ادبیات نظری است که محققان در تلاش هستند در پژوهش حاضر از طریق فضای کسب و کار ایران آن را پوشش دهند؛ از این جهت که با استخراج چارچوب اولیه استخراج شده در بخش اول مبنای پژوهش قرار خواهد گرفت و در ادامه از طریق فرایند تجربی در فضای کسب و کار ایران این فرایند را به یک چارچوب جامع-تری تبدیل نماید. در ادامه خلاصه نقاط اشتراک و تمایز رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه در جدول ۵ ارائه شده است.

بر اساس پژوهش‌های آورده شده در جدول ۴، هر یک از تحقیقات انجام شده به صورت موردی نقش عوامل مؤثر بر شکل گیری تنوع غیرمرتبط را مورد بررسی قرار نداده و پژوهشی به صورت کلی عوامل تشکیل دهنده این منطبق ها را بررسی نکرده است. همچنین هیچ تقسیم بندی از انواع مختلف شرکت-های کانگومرت وجود ندارد. بنابراین پژوهش حاضر در تلاش هستند تا از طریق توسعه منطبق های شکل گیری بتوانند یک تقسیم بندی جامع از شرکت‌های مذکور ارائه دهند.

۴ روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش ارائه الگویی برای شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت در فضای کسب و کارهای خصوصی است. حصول این مهم با به‌کارگیری

¹ Wu et al

² Singh et al

³ Pennings et al

⁴ Multi- Grounding Theory

جدول ۵ مقایسه رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه (گولخو حال و کرونهاولم، ۲۰۱۰)

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

هستند، استفاده شده است. در مجموع با ۱۱ و برای ایجاد تمرکز در مصاحبه از رویکرد اسپیکارد به منظور ایجاد ارتباط میان پرسش‌های تحقیق و تعیین چارچوب مصاحبه‌ها استفاده گردید که نهایتاً منجر به تنظیم پروتکل مصاحبه شد. به منظور اطمینان از روایی محتوایی سؤالات مصاحبه نیز نظرات گروه ۵ نفری از خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که همه سؤالات «ضروری» ارزیابی شدند. به منظور حصول اطمینان از اعتبار پژوهش از نظر دانایی فرد و همکاران، اعتبار داده‌های کیفی از ۴ عنصر تشکیل شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۷).

اعتبار پذیری: یافته‌های مطرح شده از سوی محقق همانی است که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است و یا نه؛ که برای انجام این کار از تکنیک کنترل‌های اعضا شکل گرفت که از طریق پنج نفر از متخصصین خارج از مصاحبه انجام و نتایج آن با پاسخگویان انطباق داده شد.

انتقال پذیری: همان اعتبار بیرونی است که به این معنا که نتایج پژوهش تا چه حد قابلیت تعمیم را دارد. در این مرحله تلاش شده که در پایان مصاحبه‌ها ضمن تطابق آن با افراد مصاحبه شونده در فضای کسب و کارهای آنلاین بتواند تطبیق درستی از واقعیت ارائه دهد.

این روش زمینه‌یابی نظری^۲ را به زمینه‌یابی تجربی^۳ 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. این فرایند در بهس بخش خلاصه شده است.

مرحله ۱- زمینه‌یابی نظری. در فاز اول مضامین فرعی از پیشینه احصا می‌شود، بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل استخراج می‌شود. جامعه آماری پژوهش در بخش اول کلیه مقالات گزینش شده بر اساس کلید واژه‌های انتخابی در دو پایگاه گوگل اسکالر و اسکاپوس بوده است که تعداد ۳۹ مقاله انتخاب گردید. برای تحلیل مقاله‌های گزینش شده از روش مرور نظام‌مند کوپر استفاده شده که به جهت طولانی بودن فرایند پژوهش صرفاً به نتایج آن اکتفا شده است.

مرحله ۲- زمینه‌یابی تجربی. در فاز دوم مدیران شرکت‌های کانگلمرت 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 غیر احتمالی

¹ Goldkuhl & Cronholm

² theatrical grounding

³ Empirical grounding

کنندگان 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 ۰.۸۱٪ بدست آمد که نشان از توافق مناسب است. برای تایید مدل نهایی پژوهش هم از روش دلفی استفاده شده است که در ادامه مورد بررسی قرار گرفت خواهد شد.

مرحله سوم: **غنی سازی نظری**: در این مرحله هم از طریق ترکیب مبانی نظری و شواهد تجربی تلاش می شود که به یک الگوی قوی متناسب با فضای پژوهش حاکم دست پیدا کند. در این پژوهش هم تلاش شده است تا از طریق رویکرد های مسلط در هر منطق به این مهم دست پیدا کند. برای تایید مدل نهایی پژوهش هم از روش دلفی استفاده شده است که در ادامه مورد بررسی قرار گرفت خواهد شد. خلاصه ویژگی های مهم روش دلفی به شرح زیر است

تأییدپذیری: رسیدن به قابلیت تأیید یا همان تأیید پذیری در طی جمع‌آوری و تحلیل داده در طول پژوهش، بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادهای یافته‌ها را می‌طلبد. در این مرحله هم محققین پس از تکمیل مصاحبه‌ها به صورت تصادفی با چهار نفر از مصاحبه شونده‌گان در مورد نتایج استخراج شده جلسه حضوری تشکیل داده و نتایج مورد تأیید قرار گرفت.

اطمینان پذیری: همان پایایی در روش‌های کمی است. این بررسی شامل آزمون و مستندسازی فرآیندهای بررسی است که در طول مرحله‌ی طرح پژوهش اتفاق می‌افتد؛ یعنی بررسی کننده موارد زیر را آزمون می‌کند: الف) صحت فرآیندهای دنبال شده؛ ب) قابل فهم بودن آن؛ ج) استفاده از مدارک و مستندات و شواهد کافی؛ د) فراهم سازی مکانیسم‌های غلبه بر خطاها که کلیه موارد فوق در ایجاد وابستگی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. از نظر کرسول و کرسول^۱ (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. به منظور بررسی روایی از ۴ نفر از مشارکت

جدول ۶ اعتبار مدل نهایی پژوهش با استفاده از فن دلفی (هسو و سندفورد، ۲۰۰۷)

میزان مولفه ها	میزان استاندارد بر اساس دیدگاه هاس و سندفورد ^۳ (۲۰۰۷)	میزان مولفه ها در پژوهش حاضر
تعداد افراد مورد نیاز برای تشکیل پنل	۷-۱۵ نفر	۷
تعداد مراحل تکرار	۳-۵	۳
مدت زمان مورد نیاز	حداقل ۴۵ دقیقه	۴۵ دقیقه
میزان توافق برای حصول نتیجه	بین ۷۰ تا ۸۰ درصد (نمره بالای سه از مقیاس لیکرت)	بالای ۸۰ درصد در پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است.

شده بر اساس شاخص های شناسایی شده در بخش اول در دو مرحله و در سه مقطع زمانی در

بر این اساس با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی هدفمند و گلوله برفی پرسشنامه طراحی

³ Hsu & Sandford

¹ Creswell & Creswel

² Hsu & Sandford

۵ تحلیل داده‌ها

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

اختیار خبرگان قرار گرفت. در مرحله اول ۱۲ سوال بسته و یک سوال باز و در مرحله دوم ۶ سوال بسته و نهایتاً در مرحله سوم ۳ سوال بسته به توافق جمعی رسیده شد. در مرحله برای رتبه بندی شاخص‌ها بر اساس کم - متوسط - زیاد و عدم ارتباط جمع‌آوری شد.

جدول ۷ توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

کد	تحصیلات	موقعیت شغلی	نام شرکت
Q1	دکتری مدیریت مالی	مدیر ارشد	گروه سرمایه‌گذاری امید
Q2	ارشد مدیریت	کارشناس ارشد	گل‌رنگ
Q3	دکتری برق- دانشگاه تهران	مدیرعامل	-
Q4	دکتری دانشگاه تهران	مدیر ارشد	سدید
Q5	دکتری مدیریت	هیئت‌مدیره	گروه مالی سامان
Q6	دکتری مدیریت (بهشتی)	مدیر ارشد	مات
Q7	دکتری- دانشگاه علامه طباطبایی	مدیریت مالی	گروه مالی انصار
Q8	دکتری- مدیریت	کارشناس ارشد	تعاونی مولی‌الوحدین
Q9	مدیریت بازرگانی - پردیس بهشتی	دکتری	-
Q10	ارشد - صنایع	مدیرعامل	-
Q11	دکتری - مدیریت	مدیر ارشد	-1

نظامند نهایتاً ۲۸ عامل بر اساس کلید واژه‌های گزینش شده انتخاب شد که خروجی آن در ادامه آورده شده است.

۵/۱ بخش اول: عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون مرتبط با ادبیات نظری

پس از شناسایی شاخص‌های اصلی شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون از طریق مرور

^۱ بر اساس مصاحبه با مدیران ارشد این شرکت‌ها از آوردن اسم آن‌ها خودداری شده است

جدول ۸ جمع‌بندی ادبیات نظری

مضامین اصلی	عوامل شناسایی شده در ادبیات (فرعی)	محققین	عوامل شناسایی شده در ادبیات (فرعی)	مضامین اصلی	محققین
عوامل زمینه‌ای	شدت رقابت در بازارهای داخلی	انگ و لجویونیکوا، ۲۰۲۰؛ کوک و گویلان، ۲۰۰۱	موقعیت جغرافیایی	عوامل ساختاری	وان و هاکینسون، ۲۰۰۳، ۲
	محیط‌های نهادی ضعیف	عدم تقارن اطلاعات	کورتویچ و ه		لی و همکاران، ۲۰۰۹، ۴؛ هیل و همکاران، ۱۹۹۲، ۵
	صنایع پشتیبان	اتحادهای خارجی	پورتر، ۱۹۸۸		پارک، ۲۰۰۲؛ دتا و گوتیر، ۲۰۱۱
	کوک و گویلان، ۲۰۰۱	کارایی مقیاس	پارک، ۲۰۰۲، ۸؛ دتا و گوتیر، ۲۰۱۱، ۹		موقعیت کسب و کار محوری
	موقعیت کسب و کار محوری	بلوغ رسیدن کسب و کارهای اصلی	سیستم‌ها/ ساختار سازمانی		کارایی مقیاس
	کارایی مقیاس	تحقیق و توسعه قوی و مدرن	کارایی قلمرو		کارایی مقیاس

¹ Khanna and Palepu

² Wan & Hoskisson

³ Peng et al

⁴ Li, et al

⁵ Hill et al

⁶ Jones & Hill

⁷ Peng et al

⁸ Park

⁹ Datta, & Guthrie

اندراده و همکاران، ۲۰۰۱	ثبات مدیریتی	هاکیسون و همکاران، ۲۰۱۰؛ نوچام، ۱۹۹۹	حمایت دولتی	عوامل رفتاری
جونز و هیل، ۲۰۰۸	هزینه مبادله بالا	کیم و همکاران، ۲۰۰۴	محدودیت‌های قانونی	
لیون و فریر، ۲۰۰۸؛ کورتوویچ و همکاران، ۲۰۱۳	کاهش ریسک	چاترچ و ورنلورفت، ۲۰۰۱؛ کالزولاری و اسکارپا، ۲۰۱۶	اقتصاد کشورها	
کوک و گویلان، ۲۰۰۱	مزیت‌های پیش‌گام ۵ صنایع	دروزدو و کارول، ۱۹۹۹، ۴	فلسفه مؤسسين	
جونزو و هیل، ۲۰۰۸؛ چاترچ و ورنلورفت، ۲۰۰۱، ۶	هم‌افزایی مالی	جهانسون و همکاران، ۲۰۰۶	انگیزه‌های مدیران	
دهیر و دهیر، ۲۰۱۲	نیاز به تکنولوژی	بیگارت، ۱۹۹۰، ۷	اخلاق کارکنان	
دهیر و دهیر، ۲۰۱۲	منابع / جریان نقد مازاد	جونز و هیل، ۲۰۰۸	فرهنگ سازمانی	
میلر، ۲۰۰۶، ۸	هم‌افزایی مدیریتی	کیم و راشد، ۲۰۱۴	ترکیب هیئت‌مدیره	

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 بانظم، قاعده و ترتیب خاصی و به‌هم‌پیوسته، چهارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. با توجه به فضای حاکم بر کسب‌وکارهای ایران در این پژوهش با مبنا گذاشتن دو پیش‌فرض اولیه وارد فضای تجربی شدند. بخش اول عوامل شناسایی‌شده بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون و

بر اساس جمع‌بندی موارد مطرح شده کلیه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری تقسیم‌بندی شدند. بر اساس این‌که الگوی مطرح شده توسط پژوهشگران مختلفی از قبیل گریندل^۹ (۱۹۸۴) 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. درواقع، 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 (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۲). بر اساس مدل سه شاخکی عوامل زمینه‌ای شرایط و عوامل

¹ Andrade et al

² Kim et al

³ Lyon & Ferrier

⁴ Drozdow & Carroll

⁵ Early mover advantage

⁶ Chatterjee & Wernerfe

⁷ Biggart

⁸ Miller

⁹ Grindle

بخش دوم منطق‌های سه‌گانه مطرح شده توسط کمپل و همکاران (۲۰۱۴) بنابراین بر اساس این فضا در گام بعدی بعد از تکمیل ادبیات نظری در گام دوم با توجه به سه منطق شناسایی شده در بخش نظری تلاش می‌شود تا از طریق این الگو منطق‌های فضای کسب‌وکارهای ایران در شرکت‌های خصوصی شناسایی شود. نهایتاً در گام سوم محققان سعی خواهند کرد تا با انتخاب مضامین اصلی در هر یک از رویکردهای مسلط الگویی برساخته از فضای کسب‌وکارهای ایران ارائه دهد.

۵٫۲ بخش دوم: شناسایی نوع منطق حاکم در شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت

پس از جمع بندی ادبیات نظری در بخش تجربی در مرحله اول از طریق مصاحبه باز تلاش شد تا عوامل شناسایی شده در بخش اول تکمیل گردد. به صورت کلی در این بخش ۱۲۸ مضمون شناسایی شد که در بخش عوامل زمینه‌ای تحت عنوان تحریم‌های سیاسی اضافه گردید و دو مضمون صنایع پشتیبان و اتحادهای خارجی که در ادبیات به آن اشاره شده است عملاً شاخص مهمی در شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکار ناهمگون نبودند. 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 بالعکس. شاخص‌های متعددی وجود دارند که مختص فضای خاص شرکت‌های ناهمگون در ایران

بوده عبارت‌اند از: تقدم وجود کسب‌وکارها بر شکل‌گیری آن‌ها - مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه و وجود کسب‌وکارهای پوششی. در بخش عوامل رفتاری هم 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.

با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده سه منطق غالب می‌توان برای این‌گونه شرکت‌ها در فضای کسب‌وکارهای ایران شناسایی کرد که عبارت‌اند از: منطق هم‌افزایی، منطق کسب‌وکار و منطق تمایلات مدیران. در ادامه به تشریح هر یک از عوامل پرداخته شده است.

منطق کسب‌وکار: بر اساس این منطق فضای اصلی شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت 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 ۹ آورده شده است:

جدول ۹ عوامل مؤثر بر شکل‌گیری منطق 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)، تأثیرپذیری سریع و بالای کسب‌وکارهای محوری از تلاطم‌های محیطی (۴)، ریسک‌پذیر بودن کسب‌وکارهای خاص در فضای ایران (۵)
	مزیت‌های پیشگام صنایع	تلاش برای ایجاد تصویر پیشگام بودن در ذهن مشتریان (۱)، حرکت در راستای هویت شرکت مرکزی (۳)
	منابع/جریان نقد مازاد	وجود بازارهای جایگزین جذاب به‌جای سرمایه‌گذاری ثابت در بانک (۴)، سرمایه مازاد (۵)
زمینه‌ای	شدت رقابت در سطح داخلی	پایین بودن شاخص شدت رقابت در بیشتر کسب‌وکارها (۳)، داشتن ماهیت انحصاری (۴)، وجود انحصارهای چندجانبه در دسترسی به مواد اولیه (۵)، ظهور رقابت‌های جدید در کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری (۴)
	حمایت دولتی	حمایت موردی دولت از کسب‌وکارهای هدف به‌واسطه ذینفع بودن خود (۴)، اپشن جدید دولت برای برخی حوزه‌ها (۵)
	بی‌ثباتی اقتصادی کشور	بی‌ثباتی اقتصاد کشور (۴)، تغییر جهت‌های پی‌درپی خط‌مشی‌های کلان اقتصادی (۴)، وجود تورکود پی‌درپی در فضای کلان کسب‌وکارها (۴)، گرایش انتقال سرمایه از کسب‌وکارهای نقدبر به سرمایه‌بر (۳)
	تحریم‌های سیاسی	فلج شدن کسب‌وکار اصلی به علت تحریم‌های ظالمانه (۴)، بالا رفتن ریسک شکست کسب‌وکارهایی با سرمایه‌گذاری بالا (۳)، به‌صرفه نبودن واردات به دلیل افزایش تعداد واسطه‌های ناشی از تحریم (۲)، الزام به جایگزینی قطعات یا مواد اولیه داخلی به‌جای واردات تحریمی (۲)
	موقعیت جغرافیایی	تراکنش بالای مواد اولیه صنایع مختلف در کشور (۴)، مزیت رقابتی نسبی در نزدیکی جغرافیایی به مصرف‌کننده (۳)، تمرکز خوشه‌ای صنایع در نقاط مختلف کشور (صنایع آلی- سنگین - نفتی و...) (۲)
رفتاری	انگیزه‌های مدیریتی	گرایش اعضای هیئت‌مدیره (۲)، حسن شهرت مجموعه (۲) لابی‌گری با افراد دولتی (۱)
	فلسفه‌های بنیان‌گذار	

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.

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

جدول ۱۰ 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 ارتقا شغلی (۳)، صرفه‌جویی در هزینه‌های دستمزد مدیران به به‌کارگیری 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)، بروز رسانی فرصت‌های جدید بازاری درون کسب‌وکار (۳)، وجود تخصص‌های مختلف دانشگاهی در واحدهای ذی‌ربط (۲)
	کارایی مقیاس	ادراک بهتر مشتریان نسبت به مجموعه‌های بزرگ‌تر (۳)
رقابتی	انگیزه‌های مدیریتی	گرایش اعضای هیئت‌مدیره (۳)، گرایش سوداگران به سودآوری (۳) ارتقا حسن شهرت مجموعه (۲)

مضامین اصلی و فرعی منطق هم‌افزایی به شرح زیر است

منطق تمایلات مدیران (بلندپروازی مدیران): بر اساس جمع مصاحبه‌های انجام شده در این بخش

جدول ۱۱ مضامین اصلی و فرعی مؤثر بر منطق تمایلات مدیران

عوامل	مضمون اصلی	مضامین فرعی گردآوری شده از مصاحبه
رفتاری	فلسفه 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) تمایل مالکان به انجام اقدامات مخاطره‌آمیز (۴)، پی‌ریزی فلسفه چند کسب‌وکاری از ابتدا فعالیت شرکت (۵)
	انگیزه‌های مدیریتی	گرایش اعضای هیئت‌مدیره (۵)، افق زمانی کوتاه‌مدت (۴)، گرایش سوداگران به سودآوری (۵)، پیشرو بودن در صنایع مختلف (۴)، ارتقا حسن شهرت مجموعه (۴)، تظاهر مدیران در همراهی با فناوری / حضور در شرکت‌های فناورانه (۳)
	ترکیب هیات مدیره	دانش مدیریتی بالا، سابقه فعالیت در چندین صنعت متفاوت
ساختاری	منابع/جریان 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)

۳. دارا طیف مشخصی باشد و بتوان آن را به صورت مشخصی به تصویر کشید

۴. برای همه منطبق‌ها به یک اندازه مهم و با اهمیت نباشد.

منطق هم‌افزایی: بر اساس مصاحبه با افراد گزینش بر مبنای منطق هم‌افزایی شاخص‌های مؤثر شناسایی شدند که شاخص‌های موردبررسی آن‌ها به صورت جدول ۱۲ آورده شده است:

۵٫۳ بخش سوم: غنی‌سازی نظری

در بخش سوم پژوهش پس از شناسایی منطق‌ها و عوامل شکل‌دهنده آن‌ها تلاش شده است تا از طریق ترکیب مبانی نظری و تجربی الگویی اقتضایی مطرح گردد. مبانی انتخاب هر مضمون در رویکردهای مسلط به شرح زیر است

۱. دارای مبانی نظری قوی برای هر یک از انواع تنوع باشد (در بخش نظری مبانی نظری آن آورده شده است)

۲. در بخش تجربی و مصاحبه به صورت مستقیم به آن اشاره شده باشد (در بخش قبلی به صورت کامل با مضامین فرعی آورده شده است)

جدول ۱۲ شماتیک کلی از منطق هم‌افزایی

منطق هم‌افزایی			
عوامل زمینهای	عوامل رفتاری	عوامل ساختاری	الگوی تصمیم‌گیری
شدت رقابت در بازارهای داخلی	انگیزه و بینش مدیران	منابع/جریان نقد مازاد/اسلاک سازمانی	
		هم‌افزایی مالی	
		پژوهش و توسعه قوی	
		ساختار سازمانی	
هم‌افزایی مدیریتی			
عوامل ساختاری			عوامل مسلط
در این بخش به لحاظ اینکه بعد ساختاری به‌عنوان عوامل مسلط در نظر گرفته شده است و با توجه به ۴ شرط ذکر شده ساختار سازمانی به‌عنوان متغیر کلیدی این بخش برای ارائه الگوی اقتضایی انتخاب شده است			

قالب سه عوامل زمینهای، ساختاری و رفتاری مشخص شده است که در جدول آورده شده است.

منطق کسب‌وکار: بر اساس منطق کسب‌وکار عوامل مؤثر در شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره در

جدول ۱۳ شماتیک کلی از منطق کسب‌وکار

منطق کسب‌وکار			
عوامل زمینهای	عوامل رفتاری	عوامل ساختاری	الگوی تصمیم‌گیری
حمایت دولتی بی‌ثباتی اقتصاد کشور تحریم‌های سیاسی شدت رقابت در سطح داخلی موقعیت جغرافیایی	انگیزه و بینش مدیران	کاهش ریسک	
		منابع/جریان نقد مازاد	
		مزیت‌های پیشگام صنایع	
		بلوغ رسیدن کسب‌وکار محوری	
عوامل زمینهای			عوامل مسلط
در این بخش با توجه به متغیرهای شناسایی شده در بخش عوامل زمینهای و بر اساس شروط ارائه‌شده، شدت رقابت در بازارهای داخلی و صنایع همگون به‌عنوان متغیر اصلی برای ارائه الگوی اقتضایی انتخاب شدند.			

منطق تمایلات مدیران: بر اساس این منطق نقش عوامل رفتاری به‌عنوان عوامل مسلط انتخاب شده است که موارد کلی آن در جدول ۱۴ آورده شده است

جدول ۱۴ شماتیک کلی از منطق تمایلات مدیران

منطق تمایلات مدیران			
عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	عوامل زمینه‌ای	الگوی تصمیم‌گیری
منابع/جریان نقد مازاد	فلسفه‌های بنیان‌گذار	-	
	انگیزه‌های مدیریتی		
	ترکیب هیئت‌مدیره		
عوامل رفتاری			عوامل مسلط
در این منطق هم با توجه به عوامل مسلط و نوع متغیرهای ذکر شده در بخش رفتاری، ترکیب اعضای هیئت‌مدیره به‌عنوان مبنای نهایی برای این منطق انتخاب شدند.			

در ادامه و بر اساس مبانی نظری ذکر شده مورد بررسی قرار گرفته شده است. نکته قابل ذکر مبانی نظری ذکر شده بوده که در ادامه در جدول ۱۵ آورده شده است

۶ بحث و تفسیر

حال با توجه به سه منطق ذکر شده و سه متغیر در هر یک از منطق‌های حاکم، ترکیب هر یک از آنها

جدول ۱۵. الگوی اقتضایی بر اساس عوامل مسلط در هر منطق

درجه تنوع					
زیاد			کم		
تنوع غیر همگون		تنوع همگون			
کنترل مالی	کنترل استراتژیک		برنامه‌ریزی استراتژیک		نوع کنترل
زیاد	متوسط		کم		شدت رقابت
ادھوکرایی	بوروکرایی بخشی	بوروکرایی حرفه‌ای	بوروکرایی ماشینی	ساده	ساختار سازمانی
گردش بالا	گردش متوسط		ثابت		ترکیب اعضای هیئت‌مدیره

مبانی اصلی ورود بر اساس هم‌افزایی کسب و کارها با یکدیگر بوده که در این بخش ساختار سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. نوع نظارت بر چنین کسب و کارهای به صورت مستقیم بوده و در مدیریت آنها نیز نقش دارند. در این نوع از شرکت‌های کانگومرت نقش تجانس اعضای هیات مدیره و شدت رقابت در مراحل بعدی قرار دارند. بنابراین در این نوع از شرکت‌ها، کمترین درجه تنوع

بر اساس جمع‌بندی سه شاخص مطرح شده نهایتاً چهار نوع شرکت کانگومرت شناسایی شدند که به ترتیب شامل حالات زیر است:

نوع A که مبتنی بر کمترین درجه تنوع غیرهمگون بین کسب و کارها بوده است. در این نوع شرکت‌ها عمدتاً تمرکز مبتنی بر ورود به کسب و کارها در طول زنجیره تامین بوده به این شکل که

واسطه تغییرات بازار و هم چنین قوانین و مقررات به وجود می آید را به یکدیگر معرفی کرده و نهایتاً بیشترین سود را از این قسمت داشته باشند. در این نوع از شرکت‌ها بین کسب و کارها ارتباط وجود دارد ولی به مانند شرکت‌های نوع A نیست؛ نمونه مثال واقعی در این گونه از شرکتها بر اساس خروجی مصاحبه‌ها می‌توان به این شکل تشریح کرد که این شرکت در حوزه لوازم خانگی خیلی دارای برند معروفی بود و هست ولی به واسطه ارتباطاتی که در حوزه خارجی بدست آوردند ترجیح دادند وارد حوزه ترانزیت، نفت و بازرگانی شوند تا از طریق ارتباطات خود در حوزه اصلی استفاده کرده و از این طریق هم سودآوری بدست آوردند. نکته جالب در این نوع از شرکت‌های کانگولمرت این است که ارتباط بین کسب و کارها وجود دارد ولی از جنس نوع A نیست. در واقع بر مبنای سودآوری و فرصت‌های بازار اقدام به ورود به حوزه‌های ناهمگون کردند ولی سعی می‌کنند به واسطه جلسات ماهانه خود بین مدیران ارشد کسب و کارهای مختلف از ارتباطات بین یکدیگر نهایت استفاده را ببرند.

نوع C که همگون با انگیزه‌های مدیران و ارکان اصلی سازمان مرکزی است بیشترین به دنبال بلندپروازی بوده و می‌خواهند از ارتباطات خود در صنایع مختلف سود ببرند این نوع از شرکت‌های کانگولمرت را میتوان در این ضرب‌المثل خلاصه کرد "راه صد ساله را یک شبه رفتن". عملاً هیچ‌گونه ارتباطی بین کسب و کارهای مختلف نبوده و صرفاً می‌خواهند وارد حوزه‌های مختلف شده و بدون امکان سنجی دقیق از آن حوزه سوددهی کسب کنند. در این نوع از کسب و کارها شدت رقابت و فرصت‌های سودآوری در اولویت نبوده و صرفاً به واسطه ارتباط با مدیران بالادستی می‌خواهند وارد این فضا شوند. عنصر کلیدی در این نوع از شرکت‌های کانگولمرت متمرکز بر عوامل رفتاری است که اعضای هیات مدیره به شدت نامتجانس بوده و تغییرات آن بسیار بالاست. میزان ارتباط بین کسب و کارها عملاً نبوده یا خیلی کم بوده و صرفاً مبتنی بر کنترل مالی توسط

غیرهمگون را دارا بوده که نقش تعیین کننده را نوع ارتباط کسب و کارها با یکدیگر ایفا خواهند کرد نه فرصت‌های محیطی. در مرحله دوم هم تمایل و انگیزه مدیران قرار دارد. بر اساس خروجی از مصاحبه‌ها و بخش تجربی ایجاد دیتابیس‌های واحد برای به اشتراک گذاری اطلاعات میان کسب و کارهای مختلف از نمونه مصادیقی است که به کار گرفته می‌شود. همچنین مبنای انتخاب بر اساس امتیازهایی است که می‌توانند به کسب و کارهای دیگر اعطا کنند و یا اینکه خود گیرنده امتیاز باشند. بر اساس نمونه شرکت بررسی شده در این حوزه که کسب و کار محوری آن تبلیغات است سعی می‌کنند کلیه فعالیت‌های جانبی را که مربوط به تبلیغات نبوده ولی به نحوی از سرچشمه می‌گیرد باشند. بر اساس این شرکت، حوزه تبلیغات بر عهده کسب و کار محوری بوده ولی در حوزه کسب و کارهای دیگری مثل فن آوری مالی، مد و لباس، عطر ادکلن و بوده که هیچ ارتباطی با کسب و کار محوری نداشته ولی منشا ورود آن به نحوی از کسب و کار اصلی است. بنابراین در این گونه از شرکت‌های کانگولمرت درجه ناهمگونی کسب و کارها در بین شرکت‌های کانگولمرت کمترین است.

نوع B که مبتنی بر فرصت‌های سودآوری در بازار است انگیزه و نوع نگاه این نوع از کسب و کارها صرفاً به دنبال فرصت‌های بازار است. شدت رقابت به عنوان نماینده عوامل زمینه‌ای در این نوع از شرکت‌ها نقش کلیدی را ایفا می‌کند و هر چه این آیتم بالاتر باشد ورود به کسب و کارهای ناهمگون رنگ و بوی جدیدی تری خواهد گرفت. نوع روابط بین کسب و کارها به مانند شرکت‌های نوع A دقیق و برنامه ریزی شده ولی مدیران در دفاتر مرکزی سعی می‌کنند از طریق کنترل فرایندهای آن به صورت کلی نظارت داشته باشند؛ به این شکل که در کنار کنترل‌های مالی در تلاش هستند ارتباط مستمری بین کسب و کارهای زیرین ایجاد کنند. در این نوع از شرکت‌ها مدیران بخش‌ها تا حدی با یکدیگر در ارتباط بوده و سعی می‌کنند فرصت‌هایی که به

کنند. این از شرکت‌ها ترکیبی از سه حالت مطرح شده هستند که سعی می‌کنند مبانی خود را بر اساس دوره زمانی خاص مشخص کنند؛ یعنی شدت رقابت برای اینگونه از شرکت‌ها بسیار بالا، تجانس هیات مدیره کم و ساختار حاکم بر کسب و کارهای زیر مجموعه هم ترکیبی از کنترل مالی و برنامه ریزی استراتژیک است. یعنی در چنین فضایی عملاً به حدی فضای اقتصادی حاکم به هم ریخته است که مبنای مشخصی برای ورود آنها وجود نداشته و عملاً ترکیبی از عوامل زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری تشکیل دهنده این نوع شرکت‌ها می‌شوند در این حالت با بیشترین ناهمگونی بین کسب و کارها مواجه بوده و میزان ارتباط بین آنها هم درجه مشخصی ندارد ولی تلاش می‌کنند همه نوع کسب و کارها را از طریق مدیریت دفاتر مرکزی تحت نظر قرار دهند.

بر اساس ۴ نوع شرکت کانگلومرت ذکر خلاصه آنها را می‌توان در جدول ۱۶ خلاصه کرد:

دفاتر مرکزی است. ارتباط در اینجا حرف اول را می‌زند در یک نمونه واقعی از مصاحبه‌ها این طور مطرح شده است که شرکت X مبتنی بر دیدگاه سنتی بوده و صرفاً بر مبنای تمایل شخصی مدیران بود که به عنوان از حوزه ای تی وارد فضای لیزینگ خودرو شدند از آنجا هم همزمان وارد بورس اوراق بهادار شدند بدون اینکه هیچ ارتباطی بین کسب و کارها وجود داشته باشد.

نهایتاً نوع D که مبتنی بر کاملترین نوع شرکت-های کانگلومرت است همه عوامل سه گانه زمینه ای، رفتاری و ساختاری را مدنظر قرار داده است. بر اساس این نوع شرکت‌ها زمانی شدت رقابت بالا باشد، ترکیب اعضای هیات مدیره نامتجانس باشد و نوع کسب و کارها هم به لحاظ ماهیتشان کمترین ارتباط را با یکدیگر داشته باشند شرکت‌هایی شکل می‌گیرند که مبتنی بر ساختارهای بخشی بوده ولی نوع ارتباط آنها توسط دفاتر مرکزی متغیر بوده ولی بیشتر در جهت کنترل مالی و مدیریتی رفتار می‌کنند.

جدول ۱۶. مقایسه انواع منطق‌ها بر اساس میزان ناهمگونی کسب و کارها

میزان تنوع غیرهمگون				نوع شرکت/متغیرهای کلیدی
زیاد			کم	
نوع D	نوع C	نوع B	نوع A	نوع منطق/شکل گیری
ترکیب حالات	منطق تمایل مدیران	منطق کسب و کار	منطق هم‌افزایی	شدت رقابت
بالا	متغیر (از پایین تا بالا)	بالا	متوسط رو به پایین	ناهمگونی اعضای هیات مدیره
بالا	بالا	متوسط	کم	ساختار سازمانی
کنترل مالی	کنترل مالی	کنترل استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک	

۱. مدیر منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشور
۲. مدیرعامل شرکت....
۳. مدیر ارشد گروه مالی امید- دکتر مدیریت استراتژیک

اعتباریابی مدل: در این بخش تلاش شده است تا از طریق روش دلفی به هر یک از نوع شرکت‌های مورد بررسی قرار گیرد. پس از بررسی از طریق ۶ مدیر ارشد و یک هیات علمی مرتبط با این حوزه پرسشنامه‌ای طراحی و به افراد مشخص شده داده شد. مشخصات این افراد به شرح زیر است

که در بستر آنها بتوان بهترین گزینه را انتخاب کرد. در مرحله دوم پس از توضیحات مجدد، مجدداً برای سوالاتی که در آن پراکندگی پاسخ ها بالا بود پرسشنامه به صورت الکترونیکی توضیح گردید. در این مرحله از بین ۶ سوال مجدداً توضیحات اضافی در پرسشنامه داده شد و تلاش شد تا بتوانند جمع بندی بهتری از این سوالات بدست آورند. در مرحله سوم بین دو سوال باقی مانده مجدداً سبک دیگری از پرسشنامه طراحی گردید که برای اعضا ارسال شد و نهایتاً در این بخش به جمع بندی رسیده شد که از کم تا متوسط می تواند گزینه مناسب برای این بخش باشد. دور سوم روش دلفی به شرح زیر است:

۴. مشاور ارشد هلدینگ مات- دکتری مدیریت استراتژیک
 ۵. مدیر عامل ایده هاب (شرکت تحقیق و توسعه گروه مالی سامان)
 ۶. مدیر عامل شرکت ...- مهندس نظری
 ۷. هیئت علمی دانشکده مدیریت حسابداری و مدیریت- دکتری استراتژیک
- پس از جمع بندی پرسشنامه ها در گام اول ۱۲ سوال مطرح شده ۶ سوال به جمع بندی رسیده شد. شیوه مطرح کردن سوالات به این شکل بود که پس از معرفی کردن هر یک از نوع شرکت ها تلاش شد

جدول ۱۷. جمع بندی مرحله سوم روش دلفی - خبرگان

میزان تنوع غیرهمگون				
کم ←				→ زیاد
نوع D	نوع C	نوع B	نوع A	نوع شرکت/متغیرهای کلیدی
ترکیب حالات	منطق تمایل مدیران	منطق کسب و کار	منطق هم افزایی	نوع منطق شکل گیری
زیاد	کم	زیاد	کم تا متوسط	شدت رقابت
زیاد	زیاد	کم تا متوسط	کم	ناهمگونی اعضای هیات مدیره
کنترل مالی	کنترل مالی	کنترل استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک	ساختار سازمانی

آنها و نهایتاً مبادله کسب و کارها با بدهی های معوقه. سپس در بخش بعدی بر اساس مضامین شناسایی شده سه منطق غالب شناسایی شدند که شامل منطق هم افزایی، کسب و کار و تمایلات مدیران نام گذاری گردیدند. سپس محققان در پژوهش به دنبال شناسایی عوامل شکل گیری هر یک از منطق ها پرداخته که در منطق کسب و کار عوامل زمینه ای، در منطق هم افزایی عوامل ساختاری و در بخش منطق تمایلات مدیران عوامل رفتاری انتخاب شدند. سپس از طریق ترکیب مبانی نظری و تجربی در هر یک از رویکردهای مسلط سه عامل شدت

در نتیجه بر اساس این موارد ذکر شده مدل نهایی پژوهش بسته شد.

۷ نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی اقتضایی برای شکل گیری شرکت های کانگومرت بوده است که بعد از شناسایی مضامین استخراج شده از ادبیات نظری در بخش بعد با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این مضامین کامل شدند. در این مرحله ۴ مضمون تحریم های سیاسی، وجود کسب و کارهای پوششی، تقدم وجود کسب و کارها بر شکل گیری

بیشترین درجه تنوع ناهمگون (کانگلومرت) (شرکتهای نوع D) اتفاق می افتد.

بر اساس این نتایج هم در بخش ادبیات نظری پژوهش‌های همگون زیادی در حوزه شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها ارائه شده است که می‌توان به نقش عوامل زمینه‌ای مانند اقتصاد کشورها (کیم و همکاران، ۲۰۰۴؛ کوک و گویلان، ۲۰۰۰)؛ محیط نهادی (جونز و هیل، ۲۰۰۸) را مورد بررسی قرار داده و برخی دیگر از دیدگاه عوامل ساختاری مانند ساختار سازمانی (لیم و همکاران، ۲۰۰۹؛ پارک، ۲۰۰۰)؛ تحقیق و توسعه قوی (جونز و هیل، ۲۰۰۸) به موضوع نگرستند و نهایتاً گروهی دیگر بر اساس عوامل رفتاری شکل‌گیری این پدیده را مورد بررسی قرار دادند که می‌توان به ترکیب اعضای هیئت‌مدیره (کیم و راشد، ۲۰۱۴) و همچنین فرهنگ سازمانی غالب در سازمان (خانا و پاپلو، ۲۰۰۲) اشاره کرد. در بخش مربوط به منطق‌های حاکم بر شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت فقط یک پژوهش کمپل و همکاران (۲۰۱۴) انجام شده است که دو منطق از سه منطق شناسایی شده بر اساس این پژوهش با یکدیگر انطباق داشته که عبارت‌اند از منطق هم‌افزایی و منطق کسب‌وکار. نهایتاً در بخش الگوی اقتضایی هم بر اساس ادبیات پیشین هرچه شدت رقابت بالاتر باشد تنوع غیر همگون نسبت به تنوع همگون دارای بازدهی بیشتری خواهد بود (لجوبوینکوا و انگ، ۲۰۲۰). همچنین هرچه ورود به سمت کسب‌وکارهای غیر همگون بیشتر شود احتمال عدم تمرکز بیش‌تر از تمرکزگرایی خواهد بود (لیم و همکاران، ۲۰۰۹). نهایتاً هرچه ترکیب اعضای هیئت‌مدیره نامتجانس‌تر باشد احتمال ورود به کسب‌وکارهای غیر همگون بیشتر خواهد بود (کیم و راشد، ۲۰۱۴).

بر این اساس بر اساس نوع فضای حاکم بر ساختار حاکمیتی ایران توجه هم‌زمان به سه عامل مسلط موردی است که باید در شکل‌گیری این‌گونه از کسب‌وکارها مدنظر قرار گیرد. به عبارتی دیگر زمانی که اتکا به یک عامل مسلط باشد منجر به

رقابت، ساختار سازمانی و ترکیب اعضای هیئت‌مدیره انتخاب شدند. بر اساس خروجی استخراج شده از مصاحبه‌ها، در منطق هم‌افزایی برای شرکت‌هایی که در حوزه کسب‌وکارهای ناهمگون بوده‌اند میزان ارتباط بین کسب‌وکارها بیشتر از جهت فرایند زنجیره تأمین و در راستای یکپارچگی روبه‌جلو یا رو به عقب بوده است. از طرفی هم ساختار حاکم به این نوع منطق نقش تعیین‌کنندگی داشته و بعد از آن نقش عوامل زمینه‌ای بیشتر از عوامل رفتاری بوده است. در نتیجه در کسب‌وکارهای غیر همگونی که بر مبنای منطق هم‌افزایی وارد شده باشند میزان تغییرات ترکیبات اعضای هیئت‌مدیره و شدت رقابت در حد متوسط و ساختار حاکم بر آن هم به صورت بخشی پیشنهاد شده است. از طرفی هم بر اساس کسب‌وکارهای وارد شده بر مبنای منطق کسب‌وکار هم شدت رقابت بالا بوده و مبنای اصلی ورود به کسب‌وکارهای غیر همگون بر اساس این رویکرد قلمداد شده است. میزان گردش اعضای هیئت‌مدیره هم به صورت متوسط به مثابه منطق هم‌افزایی پیشنهاد شده و ساختار حاکم بر آن هم بخشی بوده است. برای منطق تمایلات مدیران هم مبنای اصلی گردش بالای اعضای هیئت‌مدیره بوده است که اولویت‌بندی کسب‌وکارهای خود را انتخاب می‌کنند. در این منطق شدت رقابت بسیار کم و ساختار حاکم هم به صورت بخشی در نظر گرفته شده است. اما زمانی که ساختار حاکمیتی به صورت بوروکراسی و شدت رقابت بالا، و ترکیب اعضای هیئت‌مدیره دارای چرخش بالایی باشد کانگلومرت اتفاق می‌افتد. در نتیجه بر اساس ترکیب این عوامل در بخش تجربی، نتایج نشان داد که زمانی که منطق شکل‌گیری کسب‌وکارها هم‌افزایی باشد میزان تنوع ناهمگون کمتر بوده (شرکتهای نوع A) و در زمان شکل‌گیری منطق هم‌افزایی این درجه عدم ارتباط بیشتر خواهد بود. همچنین بر اساس این مضامین زمانی که ساختار سازمانی به صورت بخشی، ترکیب اعضای هیئت‌مدیره نامتجانس و شدت رقابت بالا باشد

باشد. بر اساس نوع شرکتهای شناسایی شده هر یک از آنها باید.

از محدودیت‌های اصلی پژوهش می‌توان به محدود کردن شرکت‌های به فضای کسب‌وکارهای خصوصی است که با توجه به گستردگی پژوهش انجام این کار ممکن نبود. همچنین در بخش مربوط به الگوی اقتضایی محقق صرفاً به در هر رویکرد مسلط به دلیل پیچیدگی کار صرفاً به یک عامل بسنده کرده است. پیشنهاد می‌گردد که محققان در پژوهش‌های آتی در هر یک از رویکردهای مسلط متغیرهای دیگر از قبیل موقعیت‌های جغرافیایی، تحقیق و توسعه قوی، عملکرد کسب‌وکارها را مورد بررسی قرار دهند و از طریق انطباق بین آن‌ها به الگوی جامع‌تری دست پیدا کنند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که این الگو را برای کسب‌وکارهای دولتی مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که محققان رابطه انواع منطقی‌های شناسایی شده را با عملکرد مورد بررسی قرار داده و از این جهت هم بتوانند منطبق مناسب را برای فضای کسب‌وکارهای ایران شناسایی کنند.

عدم توازن بین عوامل سه‌گانه شده که نتیجه آن به هم خوردن توازن ساختاری کلی مجموعه است. پیشنهاد می‌گردد شرکتهای چندکسب و کاره ناهمگون با درجه تنوع بالا به صورت همزمان باید این ایت‌ها را با هم پیش ببرند. در بعد اول شدت رقابت از رویکرد زمینه‌ای مبنا بوده و در صناعی که رقابت خیلی بالا نیست می‌تواند امتیاز خوبی برای ادامه فعالیت باشد. همچنین نوع حاکمیت کسب و کارهای زیرمجموعه هم بر اساس میزان در درجه تنوع با یکدیگر تفاوت دارد. به عبارت دیگر هر چه میزان عدم تنوع و ورود به کسب و کارهای غیرهمگون بیشتر شود درجه عدم تمرکز بیشتر می‌شود این بدان معناست که در واقع کسب و کارهای غیرهمگون معیارهای سنجش آنها فرق داشته و باید به صورت طیفی از کنترل مالی تا برنامه ریزی استراتژیک را شامل شود که نوع تنوع می‌تواند تعیین کننده باشد. نهایتاً در بعد عوامل رفتاری هم شاخص‌های رفتاری مدیران و بنیان‌گذاران تاثیر گذار بوده که در این تخصص و تجربه اعضای هیات مدیره می‌تواند مبنای برای ورود به این حوزه‌ها

منابع

- Andrade, L. F., Barra, J. M., & Elstrodt, H. P. (2001). All in the Familia. *McKinsey Quarterly*, 4.
- Biggart, N. (1990). Institutionalized patrimonialism in Korean business. In C. Calhoun (Ed.), *Comparative Social Research, Business Institution*, 12(1) 113-133.
- Campbell, A., Alexander, M. and Goold, M. (2014). *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions, This edition first published 2014*
- Cannella, A. A. Jr, Park, J. and Lee, H. (2008), Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Collocation and Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 51(4): 768-784.
- Carpenter, M. A. (2002), The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 23(3): 275-284.

- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. and Sanders, W. G. (2004), The Upper Echelons Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition, *Journal of Management*, 30(6): 749-778.
- Chen, M., Kaul, A., & Wu, B. (2019). Adaptation across multiple landscapes: Relatedness, complexity, and the long run effects of coordination in diversified firms. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1791-1821.
- Datta, D. K., & Guthrie, J. P. (2011). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Journal of Strategic Management*, 15, 569-577.
- Dhir, S & Dhir (2015). Diversification: Literature Review and Issues, *Change* 24: 569-588 (2015) Published online in Wiley Online Library.
- Danaei fard, H; Alvani, S .M & Azar, A. (2013). Methodology of qualitative research in management, *saffar publication*, third edition, Tehran, Iran (in persian).
- Erdorf, S., Hartmann-Wendels, T., Heinrichs, N., & Matz, M. (2013). Corporate diversification and company value: A survey of recent literature. *Financial Markets and Portfolio Management*, 27(2).
- Gary, M. S. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), 643-664.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, (9)2, 187-205.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A. and Moesel, D.D. (2010). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Journal of Strategic Management*, 14, pp. 215-235.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington. (2006). Exploring corporate strategy (7th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (2008). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Journal of Strategic Management*, 9 (2), 159-172
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (2008). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Journal of Strategic Management*, 9 (2), 159-172
- Jones, G., & Rose, M. B. (1993). Family capitalism. *Business History*, 35(4), 1-16.
- Hsu, C.C. & Sandford, B. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus, Practical Assessment, Research, and Evaluation: Vol. 12, Article 10.
- Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Journal of Strategic Management*, 34(1), 94-109.
- Khanna, T. and Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets: an analysis of Indian

- diversified business groups. *Journal of Finance*, **55**, pp. 867-891.
- Kim, H., Hoskisson, R., & Wan, W. (2004) Power dependence, diversification strategy, and Performance, *Journal of Strategic Management*, **25**, 613-636.
- Kim, K.H & Rasheed, A.A. (2014). Board Heterogeneity, Corporate Diversification and Firm Performance, *Journal of Management Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 121-139.
- Kock, C. J., & Guillen, M. F. (2001). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, **10**(1), 77-113.
- Kumar, M. V. S. (2013). The costs of related diversification: The impact of the core business on the productivity of related segments. *Organization Science*, **24**(6), 1827-1846.
- Kurtovic, S; Siljkovic & Boban D (2013). CONGLOMERATE COMPANIES AS EMERGING MARKETS PHENOMENON, ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY, *Fascicle of Management and Technological Engineering*.
- Levinthal, D. A., & Wu, B. (2010). Opportunity costs and non-scale free capabilities: Profit maximization, corporate scope, and profit margins. *Strategic Management Journal*, **31**(7), 780-801.
- Lim, E. N. K., Das, S. S., & Das, A. (2009). Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997-1998): Evidence from Singapore firms. *Strategic Management Journal*, **30**(6), 577-594.
- Miller, D. J. (2006), Technological Diversity, Related Diversification, and Firm Performance. *Journal of Strategic Management* **27**(7):601-619.
- Nachum, L. (1999). Diversification strategies of developing country firms. *Journal of International Management*, **5**, 115-140.
- Nejadmalayeri A, Singh M, Mathur I (2016) 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 49, pages117-158.
- Ng, D. W. (2007). A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, **44**(8), 1481-1502.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University Press.
- [Purkayastha, S Manolova, M & Edelman, L (2012). Diversification and performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 18-38.
- Ramaswamy, K., Purkayastha, S., & Pettit, B. S. (2017). How do institutional transitions, *Management Journal*, **56**(5), 1487-1509.
- Rumelt, R. P. (1974). Strategy, structure and economic performance.

- Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sakhartov, A. V., & Folta, T. B. (2015). Getting beyond relatedness as a driver of corporate value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 1939–1959.
- Salma,U & Hussain,M (2018),A Comparative Study on Corporate Diversification and Firm Performance across South Asian Countries, *Journal of Accounting & Marketing*,7(1),1-7
- Tuggle, C. S., Schnatterly, K. and Johnson, R. A. (2010), Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues, *Academy of Management Journal*, 53(3): 550–571.
- West, C. T. and Schwenk, C. R. (1996), Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings, *Strategic Management Journal*, 17(7): 571–576.
- Zhou, Y. M. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 624–639.
- Arasti,M.R;Nori,J & Malejifard,S.(2014). Factors Affecting Technology-based Business Diversification: The Case study of IKCO-TAM Company. *Journal of Technology Development Management*, 2(1), 9-
47. doi: 10.22104/jtdm.2015.106.(in Persian)
- Pennings, J., Barkema, H., & Douma, S. 1994. Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*. 37: 608–640.
- Singh, D. A., Gaur, A., & Schmid, F. (2010). Corporate Diversification, TMT experience and performance. *Management International Review*, 50(1), 35–56.
- Patrisia,D & Dastgir,S.(2016) Diversification and corporate social performance in manufacturing companies, [Eurasian Business Review](#) volume 7, pages121–139.
- Wu,H; Chen,J & Jiao,H.(2015). Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy, [Journal of Business Research](#) 69(8),1-9.
- Khan,M.T; Anwar,M.M & Husnain,M.(2021). The Relationship Between Corporate Diversification and Tax Avoidance: Empirical Evidence from the Emerging Economy of Pakistan, *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*,7(1),35-52.
- [Sakhartov](#),A.V.(2022). Corporate Diversification and Risk: Portfolio Effects and Resource Redeployability, [Resource Redeployment and Divestiture as Strategic Alternatives](#),7(2),1-15