

## بررسی عوامل مؤثر در تنوع سبب کسب و کار مبتنی بر توانمندی‌های تکنولوژیک:

### موردکاوی شرکت تام ایران خودرو

محمد رضا آراستی<sup>۱</sup>

جواد نوری<sup>۲</sup>

سیاوش ملکی فر<sup>۳\*</sup>

#### چکیده

این مقاله به موضوع تنوع کسب و کار مبتنی بر تکنولوژی و نقش عوامل مؤثر در تنوع شرکت‌های بزرگ می‌پردازد. در دو دهه گذشته، هم‌راستایی استراتژی تکنولوژی و استراتژی کسب و کار، یکی از محورهای مهم پژوهشی را در دو حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت تکنولوژی به خود اختصاص داده‌است. تمرکز این تحقیقات بیشتر بر بنگاه‌های دارای کسب و کار واحد بوده و در همین رابطه چارچوب‌ها، مدل‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری مختلفی توسعه یافته و به کار گرفته شده‌اند. علیرغم اینکه شرکت‌های دارای کسب و کارهای متنوع نقش مهمی را در اقتصاد کشورها ایفاء می‌کنند و به دلیل برخورداری از دارایی‌های تکنولوژیک مختلف نیازمند یک برنامه جامع و کلان استراتژیک در زمینه تکنولوژی هستند، تعداد اندکی از پژوهش‌ها به این موضوع به‌طور عام و چگونگی شکل‌دهی کسب و کارهای جدید تکنولوژی محور و عوامل مؤثر بر آن به‌طور خاص پرداخته‌اند. هدف این مقاله ارائه یک چارچوب نظری است که در آن عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تنوع‌بخشی مبتنی بر تکنولوژی در شرکت‌های بزرگ شناسایی و معرفی شده‌اند. همچنین کارآمدی چارچوب مذکور از طریق مطالعه موردی شرکت تام از زیرمجموعه‌های گروه صنعتی ایران خودرو، به روش مطالعه موردی توصیفی و تجزیه و تحلیل تم، مورد بررسی قرار گرفته‌است.

#### کلمات کلیدی:

تنوع کسب و کار، عوامل زمینه‌ای، هم‌راستایی استراتژی تکنولوژی و استراتژی کسب و کار، مطالعه موردی، تحلیل تم، گروه صنعتی ایران خودرو، شرکت تام.

۱. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

۲. عضو هیأت علمی پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف

۳. کارشناسی ارشد MBA دانشگاه صنعتی شریف

\* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: malekifar@yahoo.com

## (۱) مقدمه

مطالعات نشان می‌دهند که بسیاری از بنگاه‌های بزرگ و موفق امروز دنیا در روند رشد خود، استراتژی تنوع‌گرایی<sup>۱</sup> را تجربه کرده‌اند به گونه‌ای که عده‌ای رشد اقتصادی، توسعه تکنولوژی و پیشرفت صنعتی کشورهای توسعه‌یافته در دهه‌های قبل و کشورهای در حال توسعه را مدیون بنگاه‌های بزرگ و رشد متنوع آن‌ها در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار می‌دانند (آمسدن و هیکیانو، ۱۹۹۴؛ گولد و دیگران، ۱۹۹۴؛ بروج، ۲۰۰۰؛ کاک و گولین ۲۰۰۱؛ دویت و میر، ۲۰۰۵)<sup>۲</sup>

از سوی دیگر گستره وسیع<sup>۳</sup> یا تنوع<sup>۴</sup> در حوزه‌های تکنولوژی، اصلی‌ترین ویژگی بنگاه‌های بزرگ به‌شمار می‌رود. امروزه کمتر بنگاهی را می‌توان سراغ گرفت که صرفاً تعداد محدودی تکنولوژی در اختیار داشته باشد. چند-تکنولوژی<sup>۵</sup> بودن محصولات به یکی از ویژگی‌های مهم آن‌ها تبدیل شده‌است و به همین دلیل بنگاه‌ها برای تأمین خواست و نیاز مشتریان، مجموعه‌ای از تکنولوژی‌های مرتبط و غیرمرتبط را در اختیار دارند که از آن تحت‌عنوان سبد تکنولوژی‌های بنگاه یاد می‌شود (توریسی و گرنستراند، ۲۰۰۴)<sup>۶</sup>. بنابراین تنوع کسب‌وکار و تنوع تکنولوژی دو ویژگی مهم بنگاه‌های امروزی را تشکیل می‌دهند.

تلاش‌های نظری و عملی زیادی در جهت فهم دو نوع تنوع مذکور و نیز ارتباط و پویایی بین آن دو انجام شده‌است (گرنستراند و سولاندر، ۱۹۹۰؛ گرانستراند و دیگران، ۱۹۹۷؛ پتل و پویت، ۱۹۹۷؛ کنتول و دیگران، ۲۰۰۴؛ توریسی و گرنستراند، ۲۰۰۴؛ راویخاندران و دیگران، ۲۰۰۹؛ سولاندر و اوسکارسون، ۲۰۰۹؛ ویگو و دیگران، ۲۰۰۹؛ ژاو، ۲۰۰۹؛ آراستی و دیگران، ۲۰۱۰؛ چیو و دیگران، ۲۰۱۰؛ پاک نیت و دیگران، ۲۰۱۰)<sup>۷</sup>. بعضی از محققین از منظر استراتژیک به این موضوع پرداخته‌اند. به نظر ایشان استراتژی سازمان به‌عنوان محملی برای جامع‌نگری و یکپارچه‌سازی ابعاد و اجزاء مختلف سازمانی در تلاش است که بین کلیت و اجزاء مختلف سازمان هماهنگی و هم‌راستایی ایجاد نماید؛

1 . Diversification

2 . Amsden and Hikino; Goold et al; Bruche; Kock and Guillen; De Wit and Meyer

3 . Wide range

4 . Diversity

5 . Multi-Techology

6 . Torrisi and Granstrand

7 . Granstrand and Sjölander; Granstrand et al; Patel and Pavitt; Cantwell et al; Torrisi and Granstrand; Ravichandran et al; Sjolander and Oskarsson; Weiguo et al; Zhao; Arasti et al; Chiu et al; Pakneiat et al.

که هماهنگ‌سازی و برقراری ارتباط بین استراتژی کلان (مانند استراتژی تنوع‌گرای) و استراتژی‌های وظیفه‌ای بنگاه (نظیر استراتژی تکنولوژی) از مهم‌ترین این موضوعات به‌شمار می‌روند (مینتزبرگ، ۱۹۷۹؛ کوپین، ۱۹۸۰؛ مینتزبرگ و کوپین، ۱۹۸۸؛ هاکس و مجلوف، ۱۹۹۶؛ اندروز و بوروس، ۲۰۰۴؛ میر، ۲۰۰۷)<sup>۱</sup>. ولی تعداد اندکی از پژوهش‌ها به چگونگی شکل‌گیری کسب‌وکارهای جدید تکنولوژی محور در بنگاه‌های بزرگ پرداخته‌اند.

درک و تحلیل مقوله فوق‌الذکر همانند هر موضوع استراتژیک، می‌تواند از سه منظر دنبال شود: محتوا<sup>۲</sup>، فرآیند<sup>۳</sup> و زمینه<sup>۴</sup> که ابعاد سه‌گانه استراتژی را تشکیل می‌دهند (پتیگریو، ۱۹۸۷؛ دویت و میر، ۲۰۰۵)<sup>۵</sup> بعد محتوا به چیستی پدیده می‌پردازد و تعریف، نوع‌شناسی، انواع و ابعاد تنوع را توضیح می‌دهد. بعد دوم (فرآیند)، به چگونگی و چرایی تنوع می‌پردازد و اینکه چگونه رفتار تنوع‌طلبی شکل می‌گیرد و دلایل و انگیزه‌های این کار چیست؟ بعد زمینه به عوامل مؤثر بر تنوع می‌پردازد و تأثیر این عوامل را بر محتوا و فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد. این مقاله ضمن مروری کوتاه بر دو بعد نخست (محتوا و فرآیند)، بر بعد سوم زمینه و شرایط متمرکز می‌شود. به‌عبارتی دیگر، هدف مقاله، بررسی تأثیر عوامل مختلف بر پدیده تنوع و فرآیند آن است.

روش تحقیق این پژوهش از نوع کیفی و به شکل موردکاوی است. ابتدا از طریق مرور ادبیات، یک چارچوب نظری اولیه توسعه داده شده است و سپس کارآمدی چارچوب نظری با بررسی چند تصمیم و اقدام گروه صنعتی ایران خودرو (شرکت تام) در جهت تنوع‌بخشیدن به حوزه‌های کسب‌وکار - بر پایه توانمندی‌های تکنولوژیک - مورد سنجش قرار گرفته است. روش جمع‌آوری اطلاعات مبتنی بر مشاهده و مصاحبه بوده و داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۶</sup> با افراد خبره در گروه صنعتی ایران خودرو، به روش تحلیل تم<sup>۷</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. با این کار اولاً میزان انطباق چارچوب نظری با آنچه در گروه صنعتی ایران خودرو جریان دارد از طریق ارائه برخی شواهد، مورد بررسی قرار گرفته است. ثانیاً براساس تجربیات اجرایی این گروه صنعتی، نسبت به تعمیق و تکمیل

- 1 . Mintzberg; Quinn; Mintzberg and Quinn; Hax and Majluf; Andrews and Burruss; Meyer
- 2 . Content
- 3 . Process
- 4 . Context
- 5 . Pettigrew; De Wit and Meyer
- 6 . Semi-Structured Interview
- 7 . Theme analysis

نتایج مرحله نخست (چارچوب نظری) تلاش شده است.

در بخش بعدی مقاله، ادبیات مربوط به تنوع کسب و کار و تنوع تکنولوژی مرور شده و طی آن نتیجه مطالعات و پژوهش‌های جهانی در این دو حوزه گزارش می‌شود. بخش سوم به چارچوب نظری این پژوهش که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری کسب و کارهای جدید مبتنی بر تکنولوژی را نشان می‌دهد، می‌پردازد. بخش چهارم به روش‌شناسی تحقیق اختصاص دارد. نهایتاً، نتایج موردکاوی شرکت تام ایران خودرو که متولی اصلی چندین حوزه تنوع کسب و کار در گروه صنعتی ایران خودرو است، در بخش پنجم تشریح می‌شود.

## ۲) مفهوم و فرایند تنوع کسب و کار مبتنی بر تکنولوژی

در این بخش، ادبیات حوزه‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت تکنولوژی در رابطه با تنوع کسب و کار مبتنی بر تکنولوژی مرور می‌شود. همانطور که قبلاً اشاره شد، این موضوع از سه جنبه (بعد) قابل بررسی است: محتوا، فرآیند و زمینه.

### ۲-۱) تنوع کسب و کار: تعریف و نوع‌شناسی

محتوا و چیسستی تنوع کسب و کار، با طبقه‌بندی و تعیین مرزهای یک کسب و کار گره می‌خورد. معمولاً بنگاه‌های اقتصادی با ترسیم خطوط مرزی میان حوزه‌های مختلف کسب و کار خود، آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کنند. اگرچه در واقعیت، کسب و کارهای یک بنگاه دارای مرزهایی مشخص و کاملاً تفکیک‌شده نیستند.

طبقه‌بندی کسب و کارها، براساس پارامترهای مختلفی از جمله نوع صنعت، تفاوت در تکنولوژی‌های کلیدی، موقعیت در زنجیره ارزش، تنوع محصول/خدمت، انجام می‌شود. این پارامترها را می‌توان به دو گروه کلی عوامل طرف عرضه و عوامل طرف تقاضا، تقسیم کرد. طرف عرضه معمولاً بر ویژگی‌های درونی کسب و کار مانند ورودی‌ها، فرآیندها، زنجیره ارزش و محصولات تأکید می‌کند. طرف تقاضا ویژگی‌های محیط خارجی کسب و کار مانند صنعت، بازار، محصولات و خدمات را دربر می‌گیرد. همانطور که مشاهده می‌شود، محصولات/خدمات هم در طرف عرضه و هم در طرف تقاضا قرار می‌گیرند و در واقع فصل مشترک دو رویکرد را تشکیل می‌دهند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که طرف عرضه به شایستگی‌های کسب و کار توجه می‌کند و طرف تقاضا شامل ویژگی‌های بازار و محیط خارجی کسب و کار است (شکل ۱). بنابراین می‌توان شایستگی و بازار را به‌عنوان دو بعد اصلی هر کسب و کار

در نظر گرفت (ریختنالتار، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup>

تنوع مرتبط با بازار	تنوع غیرمرتبط	متفاوت
عدم وجود تنوع	تنوع مرتبط باشایستگی	

مشابه

متفاوت

بازار/ طرف تقاضا

شایستگی اطراف عرضه (زنجیره ارزش ...)

### شکل ۱- محتوای تنوع در کسب و کار (ریختنالتار، ۲۰۰۵)

ابعاد شایستگی و بازار با دو رویکرد اصلی در مدیریت استراتژیک مطابقت دارند: رویکرد منبع محور به عنوان رویکرد درون به بیرون و رویکرد موقعیت‌یابی به عنوان رویکرد بیرون به درون. ما در این مقاله بر رویکردهای درون به بیرون که شایستگی‌ها یا طرف عرضه را در نظر می‌گیرند، تأکید می‌کنیم.<sup>۲</sup> در واقع به دنبال این سؤال هستیم که تغییر در شایستگی چگونه می‌تواند بنگاه مادر را به سمت حوزه‌های جدید کسب و کار هدایت کند

با توجه به مطالب فوق، کسب و کار را به عنوان «گروهی از فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر از منظر شایستگی-بازار، که ارزش مشخصی را برای مشتری خلق می‌کنند» تعریف می‌کنیم. این تعریف حاوی نکات زیر است:

۱. آنچه که ماهیت اساسی کسب و کار را تشکیل می‌دهد نوع فعالیت است. به عبارت دیگر تمایز کسب و کارهای مختلف از طریق محصولات و خدمات آن‌ها به سختی امکان‌پذیر بوده یا گمراه‌کننده است.

1 . Lichtenthaler

۲. اما در صورتی که تغییرات بازار تاثیرات قابل توجهی بر شایستگی‌ها یا سیستم فعالیت‌های سازمان داشته باشد، طرف تقاضا نیز می‌باید مورد توجه قرار گیرد.

۲. گروه‌بندی فعالیت‌ها یا تعیین نوع ارتباط حوزه‌های کسب‌وکار از دو جهت شایستگی و بازار تعیین می‌شود. با تغییر شایستگی و/یا بازار، شرکت وارد کسب‌وکار جدیدی شده و به حوزه کسب‌وکارهای خود تنوع می‌بخشد.

۳. خلق ارزش اساس مفهوم کسب‌وکار است. هر کسب‌وکار باید نوعی از ارزش را برای مشتری بیرونی خلق کند. ایجاد ارزش برای مشتری (مشتریان) صرفاً جنبه مالی ندارد بلکه ارزش‌های غیرمالی (نظیر رفاه، امنیت یا پرستیژ) را نیز شامل می‌شود.

۴. تغییرات بازار، معمولاً تغییراتی را در درون بنگاه مانند تغییر در فعالیت‌ها/فرایندها، ساختار اداری، سیستم‌های مدیریتی و غیره، ایجاد می‌کند. گسترش بازار بدون ایجاد تغییر در درون سازمان تنوع بخشی به کسب‌وکار به حساب نمی‌آید. برای مثال، اگر خودروسازی محصولاتی را به بازارهای جدید صادر کرده یا خط تولیدی را در منطقه جدیدی ایجاد کند که نیازمند تکنولوژی‌های محصول، فرایند جدید و نیز سیستم‌های متفاوت برای تولید، لجستیک، خدمات پس از فروش و مالی و ... بوده و حاوی خلق ارزش و رقابت در شرایط جدیدی باشد، می‌توان گفت که این شرکت به کسب‌وکار خود تنوع بخشیده‌است (تنوع براساس شایستگی). اما اگر این نوع رشد در شرایطی مشابه با همان محصولات، فرایندها و سیستم‌های قبلی انجام شده‌است، دیگر نمی‌توان آن را تنوع‌بخشی به کسب‌وکار دانست؛ حتی اگر بازار این شرکت گسترش پیدا کرده‌باشد.

لازم است که بین دو مفهوم «مرتبط‌بودن تنوع» و «پایه تنوع» تمایز قایل شویم. مرتبط‌بودن تنوع به معنای ارتباطات و نقاط مشترک بین کسب‌وکارها (در حوزه شایستگی و بازار) است، درحالی‌که پایه تنوع (مانند تنوع براساس منابع و تنوع براساس تکنولوژی) منطق چرایی و چگونگی تنوع را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر «مرتبط‌بودن» محتوای تنوع کسب‌وکار را مشخص می‌کند و «پایه تنوع» فرایند تنوع‌بخشی به کسب‌وکار را شرح می‌دهد.

## ۲-۲) فرآیند تنوع: چگونگی و چرایی تنوع‌بخشی به سبد کسب‌وکار

مطالعات و مناقشات نظری و عملی زیادی درباره فرایند تنوع‌بخشی به کسب‌وکار، در حوزه‌های اقتصاد و مدیریت وجود دارد (لف، ۱۹۷۸؛ تیس و دیگران، ۱۹۹۴؛ کمپبل و دیگران، ۱۹۹۵؛ چیسو و منزینی، ۱۹۹۷؛ خانا و پالپو، ۱۹۹۷؛ گرنستراند، ۱۹۹۸؛ بروچ، ۲۰۰۰؛ کاک و گولن، ۲۰۰۱؛ اینگ و دیگران، ۲۰۰۲؛ کنتول و دیگران، ۲۰۰۴؛ توریسی و گرنستراند، ۲۰۰۴؛ لیختنالتل، ۲۰۰۶؛ فورکادل، ۲۰۰۷؛

ژاو، ۲۰۰۹؛ پاک نیت و دیگران، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup>

پژوهش‌هایی که به هدف بررسی چگونگی و چرایی تنوع‌بخشی به کسب‌وکار (در رابطه با فرایند تنوع) انجام شده‌اند، عموماً به یافته‌ها و نتایج بسیار پراکنده و گاهی متناقض دست یافته‌اند. براساس این تحقیقات، بعضی از عوامل مؤثر در ایجاد تنوع در کسب‌وکارها عبارتند از:

- **اشتراک عملیاتی** بین خطوط تولید، سیستم تأمین، کانال‌های توزیع و سایر کارکردهای سازمانی میان کسب‌وکار موجود و کسب‌وکارهای بالقوه (کاندیدا برای ورود) (پورتر، ۱۹۸۵)<sup>۲</sup>؛
- **ارتباطات بین بازارهای محصولات موجود و محصولات بالقوه (محصولات مکمل، راهکارهای سیستمی و ...)** (پورتر، ۱۹۸۵)
- **وجود شایستگی‌ها و تکنولوژی‌هایی** در کسب‌وکار موجود که می‌توانند پایه ورود به کسب‌وکارهای جدید شود (پراهالاد و همل، ۱۹۹۰؛ چيسا، ۲۰۰۱، برگرلمن و دیگران، ۲۰۰۴)<sup>۳</sup>؛
- **جایگاه رقابتی و قدرتی** که بنگاه در بازار دارد و می‌تواند زمینه را برای ورود به هر کسب‌وکاری دیگری فراهم کند (بیپ، ۱۹۹۲؛ گرن، ۱۹۹۸؛ بروج، ۲۰۰۰)<sup>۴</sup>؛
- **توانمندی‌های عمومی و مذاکراتی** بنگاه که زمینه ورود به انواع کسب‌وکارهای مرتبط و غیرمرتبط را فراهم می‌سازد (کاک و گولن، ۲۰۰۱)<sup>۵</sup>؛
- **ویژگی‌ها و خصوصیات مدیران** بنگاه نظیر سبک رهبری، منطق غالب، تجارب پیشین و ویژگی کارآفرینی که بر رفتار تنوع‌بخشی بنگاه به شدت متأثر است (پنروز، ۱۹۵۹؛ پراهال و بتیس، ۱۹۸۶؛ چيسا و منزینی، ۱۹۹۷)<sup>۶</sup>؛
- **قدرت نهادی** بنگاه مادر (خانا و پالپو، ۱۹۹۷؛ ژاو، ۲۰۰۹)<sup>۷</sup>؛
- **توان یا ظرفیت مدیریتی** در بنگاه مادر (پنروز، ۱۹۵۹؛ پراهال و بتیس، ۱۹۸۶؛ چيسا و منزینی، ۱۹۹۷)<sup>۸</sup>؛

1 . Leff; Teece et al; Campbell et al; Chiesa and Manzini; Khanna and Palepu; Granstrand; Bruche; Kock and Guillen; Ing et al; Cantwell et al; Torrisi and Granstrand; Lichtenthaler; Forcadell; Zhao; Pakneiat et al

2 . Porter

3 . Prahalad and Hame; Chiesa; Burgelman et al.

4 . Yip; Grant; Bruche

5 . Kock and Guillen

6 . Penrose; Prahalad and Bettis; Chiesa and Manzini<sup>۴</sup>

7 . Khanna and Palepu; Zhao

8 . Penrose; Prahalad and Bettis; Chiesa and Manzini

• نام تجاری و برتری در موقعیت و شهرت که زمینه ورود بنگاه به انواع کسب و کارها را فراهم

می‌سازد (تیس و دیگران، ۱۹۹۷؛ وربرگ و دیگران، ۲۰۰۶)<sup>۱</sup>

همانگونه که مشاهده می‌شود، تنوع‌گرایی در بنگاه‌های اقتصادی ممکن است ریشه در عوامل مختلفی داشته باشد. یکی از دلایل این اختلافات را می‌توان به تفاوت در عوامل زمینه‌ای مرتبط دانست.

علی‌رغم وجود گوناگونی نظرات و یافته‌ها، ادبیات موجود در حوزه فرایند تنوع به دو بخش تقسیم می‌شود: (۱) تنوع‌بخشی براساس منابع مشترک، ارتباطات و به‌طور کلی نقاط مشترک بین کسب و کارهای یک گروه و (۲) تنوع‌بخشی براساس منابع گروه به‌عنوان یک کل، منابع بنگاه مادر (یا واحد مرکزی) یا منابع یکی از کسب و کارهای موجود گروه به‌عنوان یک شرکت. ما این دو فرایند را به ترتیب به‌عنوان «تنوع‌بخشی نوع یک» و «تنوع‌بخشی نوع دو» نام‌گذاری می‌کنیم.

در نوع اول، فرایند تنوع‌بخشی براساس «ارتباط «بین کسب و کارهای مختلف است. منطق این ارتباط را می‌توان به دو خط فکری در ادبیات مرتبط دانست. خط فکری اول شامل رویکرد «سنتی» به ارتباطات عملیاتی (به‌عنوان مثال اشتراک در خطوط تولید، در سیستم تأمین، در کانال‌های توزیع و ...) و یا ارتباطات بازار (مانند محصولات مکمل و راه‌کارهای سیستمی) است که موضوع بحث IO<sup>۲</sup> است. جریان فکری دوم، رویکرد «شایستگی» و «تکنولوژی» به ارتباط بین کسب و کارها است؛ که در دیدگاه منبع‌محور و رویکرد توانمندی‌های پویا مطرح می‌شود (پراهالاد و هممل، ۱۹۹۰؛ تیس و پیسانو، ۱۹۹۴)<sup>۳</sup>. از مهم‌ترین مدل‌ها و نظریه‌های ارائه‌شده از سوی اندیشمندان این نگرش (خط فکری دوم)، می‌توان به نظریه شایستگی محوری<sup>۴</sup> پراهالاد و هممل (۱۹۹۰)، نظریه تکاملی برگلمن و همکاران<sup>۵</sup> و نظریه فرارقابتی دی آونی<sup>۶</sup> (چیسا، ۲۰۰۱)<sup>۷</sup> اشاره نمود. به‌طور کلی می‌توان مفاد و چارچوب این نگرش را به صورت زیر تشریح نمود:

• نقطه شروع دیدگاه مبتنی بر منابع، قابلیت‌ها<sup>۸</sup> و منابع بنگاه است. در این دیدگاه، محصولات/

- 1 . Teece et al; Verburg et al
- 2 . Industrial Organization
- 3 . Prahalad and Hamel; Teece and Pissano
- 4 . Core competency
- 5 . Burgelman et al
- 6 . D'A Veni
- 7 . Chiesa
- 8 . Competencies



خدمات مانند برگ‌های درختی هستند که ریشه آن‌ها در قابلیت‌های بنگاه است؛ قابلیت‌هایی متمایز که مبنای رقابت بلندمدت هستند. بنابراین آنچه که می‌تواند به‌عنوان منبع واقعی، پایدار و مزیت‌آفرین در نظر گرفته‌شود، قابلیت یک بنگاه است و نه موقعیت آن در بازار.

- قابلیت‌ها، نتیجه انباشت فرآیند توسعه منابع هستند که براساس مهارت‌ها و دانش نهفته در سازمان شکل می‌گیرند. دانش‌ها و مهارت‌هایی که به سختی قابل تقلیداند، منابع مزیت‌های پایدار بوده و فرصت‌های نوآوری منحصربه‌فردی را فراهم می‌سازند.
- تغییرات سریع در بازارها، مرزهای صنعت، نیاز مشتریان، تکنولوژی‌ها و محصولات و تلاطم حاصل از آن‌ها موجب می‌شود که این موارد را نتوانیم به‌عنوان تکیه‌گاه مناسبی برای تدوین استراتژی در نظر بگیریم. در مقابل، قابلیت‌ها، ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که دلیل تفاوت یک بنگاه را از بنگاه‌های دیگر توضیح می‌دهند. از این‌رو توجه و اتکاء به منابع و قابلیت‌های بنگاه نقطه شروع و تکیه‌گاه مطمئن‌تری برای تدوین استراتژی خواهد بود.
- نگرش منبع‌محور مبتنی بر رقابت بلندمدت است. در رقابت بلندمدت، تمرکز بنگاه، از کسب سود به کمک آمیزه‌های مختلف محصول/بازار، به‌سوی کسب توانایی ذاتی در شکل‌دهی رقابت، تغییر پیدا می‌کند. در رقابت مبتنی بر قابلیت‌ها، عرصه رقابت به‌عنوان متغیری در نظر گرفته می‌شود که ممکن است توسط بنگاه تحت‌تأثیر قرار گرفته یا کنترل شوند.
- در این نگرش، عدم‌تجانس<sup>۱</sup> یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیریت ارشد و موضوعی کلیدی است. این عدم‌تجانس براساس ایجاد اهداف بر مبنای منابع و قابلیت‌های موردانتظار در آینده (و نه موجود) شکل می‌گیرد که به‌طور مؤثری باعث تحریک و تهییج افراد و واحدهای سازمانی در سطح بنگاه می‌گردد.
- بنگاه‌ها و واحدهایی که مبتنی بر انباشت منابع و قابلیت‌ها حرکت می‌کنند، انباشت قابلیت‌ها را محدود نمی‌کنند و یادگیری و کسب توانمندی را در تمامی حوزه‌ها اعم از توسعه قابلیت‌های اصلی و غیراصلی دنبال می‌کنند.
- نگرش مبتنی بر منابع، معمولاً برای محیطی با نرخ نوآوری زیاد و بسیار پویا که در آن تکنولوژی، پارادایم‌های محصول را در کوتاه‌مدت منسوخ کرده و ترکیب جدیدی از محصول/بازار را معرفی می‌نماید، مناسب است.

در نوع دوم، تنوع بخشی بر اساس منابع موجود در سطح یک شرکت نظیر بنگاه مادر یا گروه به عنوان کل یا یکی از کسب و کارهای جاری می باشد. مثال هایی از این موضوع عبارتند از قدرت در بازار، نام تجاری و برتری در موقعیت و شهرت، توانمندی های عمومی و مذاکراتی، توان یا ظرفیت مدیریتی در بنگاه مادر و قدرت نهادی بنگاه مادر.

همانطور که ملاحظه می شود، دیدگاه های محققین در رابطه با عوامل مؤثر بر تنوع گرایی بنگاه های اقتصادی تفاوت های ماهوی داشته و در بعضی از موارد در تعارض با یکدیگرند. عده ای از محققین ریشه تنوع را در بیرون بنگاه جستجو می کنند و آن را متأثر از عوامل بیرونی می دانند؛ در حالی که محققین دیگر دلیل تنوع را به مسائل و ویژگی های درون بنگاهی مرتبط می دانند. به همین ترتیب، مدل های توسعه داده شده برای تصمیم گیری در مورد تنوع، در موقعیت های خاصی از شرایط بیرونی و درونی بنگاه تحقیق و تبیین شده اند و توجه روشنگرانه ای به بستر بنگاه و شرایط شکل گیری تنوع ارائه کرده اند. این ضعف در رابطه با تنوع مبتنی بر شایستگی و تکنولوژی از شدت بیشتری برخوردار است. از این رو است که تحقیق حاضر بنا دارد در گام نخست توضیح مناسبی از چرایی تنوع و دلایل شکل گیری آن ارائه دهد و در مرحله بعد با مهم بر شمردن تأثیر زمینه در استراتژی تنوع، به شناسایی عوامل مؤثر بر این تنوع پرداخته و تأثیر آن ها را در این استراتژی نشان دهد. به عبارت دیگر، این تحقیق در پی پاسخ به دو سؤال اساسی زیر است:

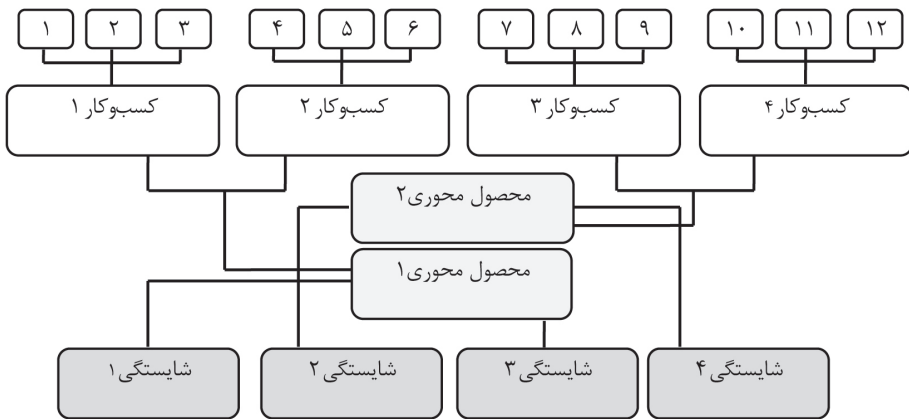
۱. منشاء و پایه اصلی تنوع بخشی به کسب و کار در بنگاه های اقتصادی چیست؟

۲. چه عواملی در شکل گیری کسب و کارهای جدید مؤثر هستند و نقش این عوامل چگونه است؟

**۳) چارچوب نظری - عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای مبتنی بر توانمندی تکنولوژیک**  
مجموعه ای از دارایی ها (اعم از مشهود و نامشهود) که در مالکیت شرکت بوده، توسط شرکت کنترل می شوند یا به شکل خاصی در دسترس شرکت می باشند، منبع نامیده می شوند (آمیت و اسکومیکر، ۱۹۹۳؛ کولیس، ۱۹۹۴؛ هلفات و دیگران، ۲۰۰۷).<sup>۱</sup> بر اساس این تعریف کلی از منبع، می توان نتیجه گرفت که عوامل مؤثر در تنوع گرایی بنگاه ها - که در بالا اشاره شد (نظیر اشتراک بین فرآیندها و عملیات جاری شرکت، ارتباط بین بازارهای محصولات یک شرکت، شایستگی ها و تکنولوژی های موجود یک شرکت، جایگاه شرکت در فضای رقابتی، توانمندی های مدیران و نام تجاری و برند)، منابع

1 . Amit and Schoemaker; Collis; Helfat et al

تکنولوژیک و غیر تکنولوژیکی هستند که ممکن است در اختیار یک شرکت باشند. به عبارت دیگر، با کمی دقت در تعریف منبع، کارکرد بسیاری از عوامل محیطی را نیز می‌توان در ماهیت منبع سراغ گرفت. به عنوان مثال اگر شرکتی به دلیل فشارهای محیطی یا دخالت حاکمیت، مسیر تنوع را انتخاب نموده و وارد کسب و کار جدیدی شود، عملاً به دلیل توانی است که در طول زمان در خود ایجاد کرده و توانسته است اعتماد حاکمیت یا جامعه را به خود جلب کند. بنابراین عواملی که در مطالعات نظری و تجربی منشاء و دلیل تنوع بر شمرده شده‌اند، عملاً ریشه در بنگاه و منابع آن دارند. از همین رو است که می‌توان ادعا نمود با اینکه دو نوع تنوع (اشاره شده در بخش قبل) انواع مختلفی داشته و با تئوری‌ها و نظریات متفاوتی توضیح داده شده‌اند، ولی می‌توانند ذیل رویکرد منبع محور تفسیر و تحلیل شوند. با انتخاب رویکرد منبع محور در مطالعه پدیده تنوع بخشی، می‌توان اثر زمینه و شرایط را بر فرآیند تنوع توضیح داد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که نخستین چارچوب برای مرتبط کردن تنوع کسب و کار و توانمندی‌های تکنولوژیک، حاصل تلاش پراهالاد و همل (۱۹۹۰) است. این دو پژوهشگر موفقیت شرکت‌های مادر بزرگ و متنوع در رقابت‌های جهانی را به بارور کردن و بهره‌برداری از مجموعه‌ای از شایستگی‌های محوری نسبت می‌دهند. مطابق این نظر، محصولات محوری<sup>۱</sup> نقش عامل واسطه‌ای<sup>۲</sup> را میان شایستگی‌های محوری و کسب و کارهای متنوع بنگاه اقتصادی ایفاء می‌کنند.



شکل ۲- ارتباط شایستگی‌ها، محصولات محوری، و تنوع کسب و کار (پراهالاد و همل، ۱۹۹۰)<sup>۲</sup>

- 1 . Core Products
- 2 . Mediator Factor
- 3 . Prahalad and Hamel

در مدل همل و پراهالاد (شکل ۲)، عوامل زمینه‌ای که شرایط شکل‌گیری تنوع کسب‌وکار مبتنی بر تکنولوژی را توضیح می‌دهند، مغفول واقع شده‌اند. در این چارچوب کلی، مشخص نیست که عواملی همچون اندازه بنگاه، قدمت آن و حوزه صنعتی که در آن به فعالیت مشغول است، چه تأثیری در فرایند تنوع‌گرایی دارند.

تحقیقات زیادی درباره شرکت‌های دارای تنوع بالا<sup>۱</sup> و استراتژی‌های تنوع‌بخشی/تنوع‌زدایی<sup>۲</sup> آن‌ها در شرایط و بسترهای مختلف انجام شده‌است. برای نمونه مراجعه کنید به (خانا و پالپو، ۱۹۹۷؛ بروچ، ۲۰۰۰؛ کنتول و دیگران، ۲۰۰۴؛ ژاو، ۲۰۰۹).<sup>۳</sup> از میان عوامل زمینه‌ای که در این تحقیقات موردتوجه قرار گرفته‌اند می‌توان به سطح توسعه‌یافتگی کشوری که بنگاه در آن ایجاد شده‌است، اندازه بنگاه، نوع صنعت، چرخه عمر سازمانی و مأموریت شرکت اشاره نمود. تأثیر مأموریت را می‌توان براساس رویکرد استراتژیک یا فلسفی تدوین کرد. رویکرد استراتژیک به تدوین مأموریت، می‌تواند تنوع‌بخشی براساس تکنولوژی (فرآیند نوع ۱) را القاء کند؛ درحالی‌که رویکرد فلسفی نسبت به مأموریت، می‌تواند فرایند تنوع‌بخشی براساس منابع بنگاه‌مادر<sup>۴</sup> (فرآیند نوع ۲) را سبب شود (پاک‌نیت و دیگران، ۲۰۱۰).<sup>۵</sup> تید و بسنت<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که نوع صنعت نیز بر تنوع کسب‌وکارهای بنگاه‌مادر تأثیرگذار است. درحالی‌که بنگاه‌های بزرگ در صنایع شیمیایی و الکترونیک بسیار متنوع هستند، بنگاه‌های فعال در صنعت فولاد و پوشاک تنوع بالایی ندارند (تید و بسنت، ۲۰۰۹).

اگر بنگاه‌های مادر را از لحاظ گستردگی تکنولوژی‌ها و مفهوم چندتکنولوژی بودن بررسی کنیم، می‌توانیم تفاوت الگوی تنوع‌بخشی در صنایع مختلف را توضیح دهیم. بنگاه‌های بزرگ علاوه بر کسب‌وکارهای محوری خود، از تکنولوژی‌های مختلفی استفاده می‌کنند. بخشی از این تکنولوژی‌ها مستقیماً به کسب‌وکار محوری مرتبط می‌شوند و بخشی نیز به صنایعی غیر از کسب‌وکار محوری تعلق دارند. پویت<sup>۷</sup> و دیگران (۱۹۸۹) توضیح می‌دهند که معمولاً ۵۵٫۵ درصد از فعالیت‌های نوآوران بنگاه مربوط به صنایعی غیر از کسب‌وکار محوری آن‌ها است (جدول ۱). مطابق این جدول، شرکت‌های

- 1 . Conglomerate
- 2 . Divest
- 3 . Khanna and Palepu; Bruche; Cantwell et al; Zhao
- 4 . Parent-based diversification
- 5 . Pakneiat et al
- 6 . Tidd
- 7 . Bessant
- 8 . Pavitt

فعال در حوزه شیمیایی، برق-الکترونیک از لحاظ تکنولوژیک، نسبت به شرکت‌های فعال در زمینه مهندسی مکانیک تنوع بیشتری دارند. در نتیجه گستردگی منابع تکنولوژیک در صنایع مختلف و به تبع آن میزان تنوع در کسب‌وکارهای بنگاه‌های آن‌ها متفاوت است. در تحقیق دیگری نیز نشان داده شده‌است که مجموعه تکنولوژی‌های شرکت‌های فعال در زمینه مواد شیمیایی، الکترونیک و خودروسازی گسترده‌تر از صنایعی مانند فولاد و پوشاک است (پویت و دیگران، ۱۹۸۹؛ گرنسترد و دیگران، ۱۹۹۷؛ پتل و پویت، ۱۹۹۷؛ پتل، ۱۹۹۹؛ پیسیتلو، ۱۹۹۹؛ فای، ۲۰۰۴)

جدول ۱- درصد نوآوری بنگاه‌ها در کسب‌وکار محوری نسبت به دیگر کسب‌وکارهای مرتبط و نامرتبط (پویت و دیگران، ۱۹۸۹)

۴) فعالیت اصلی بنگاه‌های نوآور - مقصد نوآوری (%)							
۵) حوزه صنعت	۶) صنعت اصلی	۷) (کد سه رقمی یکسان بر مبنای تقسیم‌بندی ISIC)	۸) صنایع جانبی	۹) (کد سه رقمی متفاوت و کد دو رقمی یکسان)	۱۰) صنایع متفاوت	۱۱) (کد دو رقمی متفاوت)	۱۲) مجموع
۱۳) شیمیایی	۳۳,۴ (۱۴)		۳۶,۸ (۱۵)		۲۹,۸ (۱۶)		۱۰۰ (۱۷)
۱۸) برق-الکترونیک	۲۸,۴ (۱۹)		۴۰,۶ (۲۰)		۳۱,۰ (۲۱)		۱۰۰ (۲۲)
۲۳) مکنیک	۵۱,۲ (۲۴)		۱۷,۷ (۲۵)		۳۱,۰ (۲۶)		۱۰۰ (۲۷)
۲۸) ابزارآلات	۴۵,۰ (۲۹)		۰,۹ (۳۰)		۵۴,۱ (۳۱)		۱۰۰ (۳۲)
۳۳) مجموع	۴۵,۵ (۳۴)		۱۷,۳ (۳۵)		۳۷,۲ (۳۶)		۱۰۰ (۳۷)

لازم به ذکر است که در تحقیقات قبلی، عموماً محققان فرآیند تنوع و چگونگی رشد بنگاه را توضیح داده و در کنار آن به بعد سوم که عامل زمینه و شرایط محیطی می‌باشد، پرداخته‌اند.

1 . Pavitt et al; Granstrand et al; Patel and Pavitt; Patel; Piscitello; Fai

۲. یکی از روش‌های دسته‌بندی کسب‌وکارها و تشخیص میزان مرتبط و غیرمرتبط بودن آن‌ها استفاده از کد رایج ISIC می‌باشد که صنایع مختلف را مشخص و دسته‌بندی نموده‌است. براین اساس هر صنعتی دارای یک کد چهاررقمی می‌باشد که هرچه تعداد رقم‌های بین دو صنعت مشابه‌تر باشد دو صنعت مرتبط‌تر هستند.

ISIC (2008). International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. New York, United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Statistics Division.

جدول ۲ خلاصه این دیدگاه‌ها را ارائه می‌کند.

جدول ۲- عوامل زمینه‌ای موثر بر تنوع کسب و کار مبتنی بر تکنولوژی

مرجع (۴۱)	چگونگی تاثیر (۴۰)	عوامل سطح ۲ (۳۹)	عوامل سطح ۱ (۳۸) (نوع عامل)
(Penrose 1959; Prahalad and Bettis 1986; Chiesa and Manzini 1997)	سبک مدیریتی، روحیه کارآفرینی، زمینه‌های ذهنی و روانی و سایر ویژگی‌ها و تجارب مدیران، تأثیر مهمی در تنوع کسب و کار دارند.	منطق غالب، جنبه‌های شناختی و کارآفرینی	خصوصیات مدیران شرکت (عوامل درون‌بنگامی)
(Granstrand 1998; Piscitello 1999)	هر قدر سبک مدیریتی و رهبری حاکم بر سازمان، ریسک‌پذیرتر یا مشارکتی‌تر باشد، امکان توسعه کسب و کارهای جدید مبتنی بر تکنولوژی افزایش می‌یابد.	رفتار سازمانی	
(Goold et al. 1994)	هر چه تخصص‌های فنی کارکنان بیشتر باشد، موفقیت تنوع بالاتر است	تخصص‌های فنی و ویژه‌ی کارکنان	ویژگی‌های سازمانی شرکت (عوامل درون‌بنگامی)
(Kim and Kogut 1996)	هرچه تلاش بیشتر باشد، تنوع بالاتر و موفق‌تر است.	تلاش بنگاه برای رشد در شرایط رقابتی و بسط فرصت‌های جدید بازار	
(Kock and Guillen 2001)	توانمندی‌های عمومی و ارتباطی شرکت‌ها تأثیر به‌سزایی در کم‌وکیف تنوع دارند. این ویژگی در کشورهای در حال توسعه اهمیت دوچندانی داشته و دلیل شکل‌گیری بسیاری از گروه‌های متنوع بزرگ می‌باشد.	توانمندی‌های عمومی و قدرت چانه‌زنی	
(Drejer 2002)	عزم و اراده‌ی بنگاه برای راه‌اندازی کسب و کارهای جدید، عاملی بسیار مهم در پیشبرد فرایند تنوع است.	قصد استراتژیک برای تنوع	

(Drejer 2002)	الگوی ذهنی مشترک در بین مدیران و کارکنان، احتمال موفقیت حرکت‌های جمعی (واز جمله تنوع کسب و کار) را افزایش می‌دهد.	الگوی ذهنی مشترک در مورد تنوع
(Drejer 2002)	هر قدر چالش‌های ساختار درونی شرکت بیشتر باشد، تمام مسیرهای رشد شرکت مادر (از جمله تنوع کسب و کار) با موانع بیشتری روبرو می‌شود.	چالش‌های ساختار درونی شرکت
(Drejer 2002)	انگیزه‌های گروهی و فردی که می‌تواند نتیجه‌ی جاری شدن چشم‌انداز (قصد استراتژیک) شرکت باشد، احتمال موفقیت استراتژی‌هایی مانند تنوع کسب و کار را افزایش می‌دهد.	انگیزه‌های گروهی و فردی
(Cantwell et al. 2004)	توانمندی‌های کامل، لازمه‌ی برقراری پیوند میان تکنولوژی‌ها، محصولات، تولید، و بازار هستند	توانمندی‌های سازمانی کامل
(Schmiedinger et al. 2005)	مشابه عامل تلاش شرکت	فرایند مدیریت (شامل ترسیم چشم‌انداز و تدوین اهداف و استراتژی شرکت)
(Schmiedinger et al. 2005)	عزم سازمان و انواع شایستگی‌های مرتبط (فرهنگ، کارکنان، سازمان، تکنولوژی و ...) نقش مؤثری در تنوع پذیری بنگاه دارد.	ظرفیت سازمان برای عمل
(Wijngaarde 2008)	اگر بنگاه بتواند فرصت‌های محیطی متناسب با شایستگی‌های کلیدی خود را پیدا کند، امکان تنوع کسب و کار را افزایش می‌دهد.	توانمندی تلافی دادن شایستگی‌های کلیدی و فرصت‌های محیطی
(Cantner and Plotnikova 2009)	عامل افزایش تنوع کسب و کار	اندازه بنگاه
(Cantner and Plotnikova 2009)	عامل افزایش تنوع کسب و کار	ساختار سبب محصول

ویژگی‌های سازمانی شرکت  
(عوامل درون‌بنگانه‌ی)

(Nasiriyar et al. 2009)	ترکیب تکنولوژی‌های مکمل و یکپارچه‌سازی دانش (پلتفرم کردن تکنولوژی) امکان تنوع کسب و کار را افزایش می‌دهد.	توانمندی ترکیب (یکپارچه‌سازی) دانش و تکنولوژی	ویژگی‌های سازمانی شرکت (عوامل درون‌بنگاهی)
(Zhao 2009)	شرکت‌های دولتی تمایل به افزایش تنوع و شرکت‌های خصوصی تمایل به کاهش تنوع دارند.	ساختار مالکیت شرکت	
(Pakneiat et al. 2010)	رویکرد استراتژیک به تدوین مأموریت، تنوع‌بخشی براساس تکنولوژی (فرآیند نوع ۱) را القاء می‌کند، رویکرد فلسفی نسبت به مأموریت، فرایند تنوع‌بخشی براساس منابع بنگاه مادر <sup>۱</sup> (فرآیند نوع ۲) را سبب می‌شود	مأموریت شرکت	
(Pavitt et al. 1989; Granstrand et al. 1997; Patel and Pavitt 1997; Patel 1999; Piscitello 1999; Fai 2004)	هر چه بنگاه تکنولوژی‌های بیشتری داشته باشد فرصت تنوع بیشتری دارد.	گسترده‌گی تکنولوژی‌ها و مفهوم چند تکنولوژی بودن	ویژگی‌های تکنولوژیک شرکت و مشخصات تکنولوژی‌های در اختیار (اثر مستقیم تکنولوژی در تنوع کسب و کار)
(Kim and Kogut 1996; Silverman 2002; Cantwell et al. 2004)	هر چه بنگاه تکنولوژی‌های پلتفرمی بیشتری در اختیار باشد، ظرفیت خلق مسیرهای جدید و تنوع بیشتر فراهم است. هر چه گستره کاربرد منابع بنگاه بیشتر باشد فرصت تنوع بیشتر است.	خاصیت پلتفرمی تکنولوژی	
(Nasiriyar et al. 2009; Cantner and Plotnikova 2009; Granstrand 1998)	هر چه تنوع تکنولوژی شرکت مادر بیشتر باشد، تنوع کسب و کار هم بیشتر است.	تنوع سبد تکنولوژی شرکت مادر	
(Chiesa 2001)	هر چه توان برون‌گرایی و پایش تکنولوژی بیشتر باشد، امکان تنوع بیشتر است.	برون‌گرایی و پایش تکنولوژی	
(Drejer 2002; Ing et al. 2002)	هر چه تکنولوژی و منبع مکمل بیشتری در اختیار باشد، امکان تنوع بیشتر و شانس موفقیت بالاتر است.	وجود تکنولوژی‌ها و شایستگی‌های مکمل	



(Cantwell et al. 2004)	استاندارد و ماژولار بودن تکنولوژی در نوع و میزان تنوع مؤثر است.	پیچیدگی سیستمی تکنولوژی‌های در اختیار	ویژگی‌های تکنولوژیک شرکت و مشخصات تکنولوژی‌های در اختیار (اثر مستقیم تکنولوژی در تنوع کسب و کار)
(Cantwell et al. 2004)	انگیزه‌های برای تنوع در کسب‌وکار ایجاد می‌کند.	تملک‌پذیر بودن تکنولوژی	
(Cantwell et al. 2004)	انگیزه‌های برای تنوع در کسب‌وکار ایجاد می‌کند.	تعداد کم عرضه‌کنندگان تکنولوژی	
(Cantwell et al. 2004)	هر قدر فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از تکنولوژی‌های جدید بیشتر باشد، امکان تنوع کسب‌وکار مبتنی بر آن به ترتیب بیشتر یا کمتر می‌شود.	فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از تکنولوژی‌های جدید	
(Yip 1992; Grant 1998; Bruche 2000)	قدرت و جایگاه شرکت در بازار امکان تنوع را بالا می‌برد.	قدرت و جایگاه شرکت در بازار (نظیر توافقنامه‌های جبران قیمت یارانه و خرید متقابل درون گروه)	جایگاه شرکت در محیط (عوامل درون‌بنگایی)
(Teece et al. 1997; Verburg et al. 2006)	اینکه شرکت از جهت برند، موقعیت و شهرت چه جایگاهی داشته باشد کاملاً در تنوع کسب‌وکار مؤثر است.	نام تجاری شرکت و برتری در موقعیت و شهرت	
(Khanna and Palepu 1997)	محیط نهادی نظیر بازارهای محصول، سرمایه و نیروی کار و نظام‌های حقوقی و قراردادی باعث می‌شوند که در کشورهای در حال توسعه برعکس کشورهای توسعه‌یافته استراتژی تنوع استراتژی مناسب‌تری باشد.	قدرت نهادی شرکت	

(Amsden and Hikino 1994; Khanna and Palepu 1997; Bruche 2000; Kock and Guillen 2001; Zhao 2009)	استراتژی تنوع برای کشورهای در حال توسعه مناسب تر است.	سطح توسعه یافتگی کشور	مشخصات محیط (عوامل برون بنگاهی)
(Granstrand 1998; Piscitello 1999)	هر قدر تغییرات محیطی بیشتر و روندهای کسب و کار و تکنولوژی غیر قابل پیش بینی تر باشد، امکان توسعه کسب و کارهای جدید مبتنی بر تکنولوژی کاهش می یابد	تغییرات محیطی و روند تکنولوژی	
(Cantwell et al. 2004)	هر چقدر محیط نهادی پیرامون بنگاه برای توسعه کسب و کار مناسب تر باشد، امکان تنوع بر پایه تکنولوژی افزایش می یابد	محیط نهادی	
(Tidd and Bessant 2009)	بنگاههای بزرگ در صنایع شیمیایی و الکترونیک بسیار متنوع هستند، بنگاههای فعال در صنعت فولاد و پوشاک تنوع بالایی ندارند	نوع صنعت	
(Zhao 2009)	شکل گیری گروههای کسب و کار در چین مدیون انقلابهای صنعتی و اقتصادی چین است.	شرایط اقتصادی و صنعتی	
(Granstrand 1998)	این عوامل به عنوان پیشران تنوع مطرح می شوند.	صرفه ی مقیاس، گستره، سرعت <sup>۱</sup> و فضا	
(Silverman 2002)	هر چه استفاده داخلی از تکنولوژی و شکل دهی کسب و کارهای جدید نسبت به بهره مندی بیرونی اقتصادی تر باشد، میزان تنوع بیشتر خواهد بود.	هزینه های تراکنش <sup>۲</sup> به بازار (های) مرتبط برای منابع موجود بنگاه	

۱. انتقال تکنولوژی درون بنگاهی معمولاً سریع تر و اثربخش تر از انتقال تکنولوژی بین بنگاهی است، که طبعاً موجب ایجاد مزیت سرعتی و زمانی برای شرکت های مادر می شود. از این مزیت تحت عنوان صرفه ی سرعت یاد می شود.

## 2 . Transaction Cost

(Silverman 2002)	هر چه منابع و تکنولوژی‌ها امکان خلق مزیت‌های رقابتی پایدارتری داشته باشند، زمینه تنوع‌بخشی به کسب‌وکار و شکل‌دهی کسب‌وکارهای جدید بیشتر است.	پایداری مزیت‌های رقابتی ناشی از منابع	تبدیل عوامل
(Wijngaarde 2008)	مدل کسب‌وکار جدید که شرکت قصد ورود به آن را دارد در میزان تنوع و موفقیت آن مهم است.	مدل کسب‌وکار جدید	

با توجه به مطالب فوق، عوامل زمینه‌ای مؤثر در تنوع‌گرایی بنگاه‌های اقتصادی (شامل عوامل برون‌بنگامی، عوامل درون‌بنگامی، اثر مستقیم تکنولوژی و عوامل عمومی) به شرح جدول ۳ قابل تقسیم‌بندی هستند.

### جدول ۳- دسته‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر تنوع کسب‌وکار

ردیف	مؤلفه	پرسش‌های متناظر
۱	محیط نهادی	محیط نهادی (شامل سیاست‌ها و تنظیمات دولت، بازارهای مالی و امثالهم) تا چه اندازه در تنوع کسب‌وکار تأثیر داشته است؟ برای مثال، آیا کسب‌وکاری وجود دارد که توانمندی‌های تکنولوژیک شرکت امکان ورود به آن را فراهم ساخته، اما محیط نهادی راه آن را سد کرده‌است؟
۲	تغییرات محیطی و روند تکنولوژی	به هنگام تصمیم‌گیری در مورد تنوع‌بخشیدن به کسب‌وکار، تا چه اندازه به آینده تکنولوژی‌ها و دانش فنی مورد استفاده در شرکت توجه شده‌است؟ آیا به هنگام تصمیم‌گیری در مورد ایجاد واحدهای جدید کسب‌وکار، به‌ظهور پارادایم‌های جدید در آینده که می‌تواند اساس کسب‌وکارها را دگرگون کند توجهی شده‌است؟
۳	توانمندی‌های یکپارچه‌سازی تکنولوژی	وقتی کسب‌وکار جدیدی شکل می‌گیرد، لازم است که تکنولوژی محوری که در شرکت موجود است، با تکنولوژی‌های جدیدی یکپارچه شوند. این موضوع تا چه اندازه در تصمیم‌گیری در زمینه تنوع‌بخشیدن به کسب‌وکار مؤثر بوده‌است؟
۴	مکمل بودن / هم‌افزایی	وقتی بر مبنای دانش و توانمندی‌های فنی موجود، کسب‌وکار جدیدی شکل می‌گیرد، لازم است تکنولوژی‌های دیگری نیز به‌عنوان «مکمل» کسب‌شده و به‌کار گرفته شوند. اساساً به هنگام تصمیم‌گیری در زمینه تنوع‌بخشیدن به کسب‌وکار، تکنولوژی‌های مکمل تا چه اندازه مدنظر قرار گرفته‌اند؟ آیا امکان ایجاد هم‌افزایی بین تکنولوژی‌های مکمل جدید با تکنولوژی‌های موجود نیز مورد توجه قرار گرفته‌است؟

ردیف	مؤلفه	پرسش‌های متناظر
۵	خاصیت پلت فرمی	در تصمیم‌گیری برای ایجاد تنوع در کسب‌وکار، تا چه اندازه به امکان کاربرد توانمندی‌های تکنولوژیک موجود در کسب‌وکارهای جدید توجه شده‌است؟
۶	هزینه تراکنش	در تصمیم‌گیری برای ایجاد تنوع در کسب‌وکار، آیا به هزینه‌های ملموس و غیرملموس استفاده از توانمندی‌های تکنولوژیک موجود در کسب‌وکارهای جدید توجهی شده‌است؟
۷	تنوع تکنولوژیک بنگاه	آیا قرار گرفتن چند توانمندی تکنولوژیک در کنار هم امکان تنوع کسب‌وکار یا ایجاد کسب‌وکارهای جدید را فراهم ساخته‌است؟
		آیا تنوع در کسب‌وکار، زائیده حضور چند توانمندی تکنولوژیک در بنگاه بوده‌است؟
۸	سبک مدیریت (رهبری)	سبک مدیریت (رهبری) شرکت را تا چه اندازه برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید مبتنی بر توانمندی‌های تکنولوژیک مؤثر می‌دانید؟
		آیا اگر سبک مدیریت (رهبری) بنگاه به گونه دیگری بود، امکان ایجاد کسب‌وکارهای جدیدی به وجود می‌آمد یا برعکس؟
۹	تخصص‌های نیروی انسانی	تأثیر تخصص و مهارت نیروی انسانی شرکت را در ایجاد کسب‌وکارهای جدید مبتنی بر توانمندی‌های تکنولوژیک بنگاه چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۱۰	تلاش بنگاه برای تنوع کسب‌وکار	تأثیر تلاش و عزم بنگاه برای ایجاد تنوع در کسب‌وکار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۱۱	فرهنگ سازمانی	تأثیر فرهنگ سازمانی را بر ایجاد کسب‌وکارهای جدید مبتنی بر توانمندی‌های تکنولوژیک چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۱۲	برون‌گرایی و پایش تکنولوژی	آیا در شرکت پایش تکنولوژی به‌طور رسمی و نظام‌مند انجام می‌شود؟ آیا فرد یا افرادی وجود دارند که به‌طور مداوم به پایش سپهر تکنولوژی بپردازند؟
		در صورت مثبت بودن پاسخ، انجام پایش تکنولوژی را تا چه اندازه در تنوع کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد؟
۱۳	اندازه بنگاه	به اعتقاد شما، آیا عمر شرکت یا بزرگی آن در تنوع کسب‌وکار آن مؤثر بوده‌است؟

#### ۴) روش تحقیق

همانگونه که اشاره شد، این تحقیق در پی پاسخ به دو سؤال اساسی زیر است:

۱. منشاء و پایه اصلی تنوع‌بخشی به کسب‌وکار در بنگاه‌های اقتصادی چیست؟
  ۲. چه عواملی در شکل‌گیری کسب‌وکارهای جدید مؤثر هستند و نقش این عوامل چگونه است؟
- برای پاسخ به این سؤالات، انتخاب روش تحقیق مناسب ضروری است. هر پژوهشی عمدتاً براساس جمع‌آوری و تحلیل دو نوع از اطلاعات و یافته‌ها انجام می‌شود. دسته اول اطلاعات نظری هستند که براساس مطالعه نظرات و آراء محققین به‌دست می‌آیند. هدف از جمع‌آوری این اطلاعات، توضیح نظری پدیده مورد مطالعه است. مرور ادبیات و استدلال‌های عقلی در این دسته قرار می‌گیرند. دسته دوم پژوهش‌ها، تحقیقات عملی، میدانی و تجربی هستند؛ که محقق به‌طور عملی و واقعی وارد پدیده مورد مطالعه شده و سعی می‌کند پاسخ سؤالات تحقیق خود را نه در آراء و افکار محققین بلکه به‌طور عملی و ملموس در پدیده مورد مطالعه کنکاش و جستجو کند. این پژوهش‌ها شامل روش‌هایی چون آزمایشات تجربی و موردکاوی<sup>۱</sup> است.
- پژوهش حاضر از هر دو روش نظری و عملی استفاده کرده‌است. در بخش نظری، پیشینه موضوع براساس یک رویکرد قیاسی و به کمک روش مطالعه کتابخانه‌ای و تحلیل محتوا<sup>۲</sup> مرور شده و چارچوب نظری خاصی پیشنهاد شده‌است (که در بخش قبل ارائه شد). بخش تجربی تحقیق به روش موردکاوی انجام شده‌است. این روش که از جمله روش‌های کیفی به‌شمار می‌رود، در مواردی مناسب است که با پدیده پیچیده‌ای روبه‌رو هستیم و نمی‌توانیم مشخصات پدیده و عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر آن را به دقت شناسایی کنیم. این روش همچنین در شرایطی که درهم‌تنیدگی فراوان و گسترده‌ای میان پدیده تحت مطالعه و محیط حاکم بر آن وجود دارد، کاربرد دارد (ایزنهارت، ۱۹۸۹؛ ورچرن، ۲۰۰۳؛ بین، ۲۰۰۳؛ سودرکوئیست، ۲۰۰۴؛ بل، ۲۰۰۶)<sup>۳</sup>.
- در بخش تجربی، جمع‌آوری اطلاعات به کمک مشاهده، مصاحبه و بررسی اسناد صورت گرفته‌است. در روش‌های تحقیق کیفی به موثق و قابل اعتماد بودن<sup>۴</sup> اطلاعاتی که از طریق مصاحبه بدست می‌آید،

1 . Case Study

2 . Content Analysis

3 . Eisenhardt; Verschuren; Yin; Soderquist; Bell

4 . Trustworthiness

اهمیت ویژه‌ای داده می‌شود (پیتون، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup> بنابراین در انتخاب افراد جهت انجام مصاحبه‌ها دقت شد تا افرادی که دارای اطلاعات مرتبط و موثق درباره موضوع تحقیق هستند، انتخاب شوند. تعداد مصاحبه‌ها نیز براساس رسیدن به حد اشباع تعیین شد.

علاوه بر مصاحبه دو مسیر زیر نیز در جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفتند:

- حضور محققان در بطن پدیده و مشاهده پدیده‌های مرتبط با موضوع تحقیق
- بررسی اسناد و مدارک

براساس عوامل مشخص شده (جدول ۳)، پرسشنامه‌ای متشکل از سیزده دسته سؤال طراحی شد. هر دسته از سؤالات، تأثیر یکی از مؤلفه‌های سیزده‌گانه را در فرایند تنوع کسب‌وکار شرکت‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین از طریق یک سؤال تکمیلی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد که اگر مؤلفه یا مؤلفه‌های دیگری را در فرایند تنوع کسب‌وکار مؤثر می‌دانند، نام ببرند. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش تحلیل تم با کمک نرم‌افزار اطلس تی<sup>۲</sup> و پیرایش<sup>۵</sup> استفاده شد.

در پژوهش‌های میدانی به‌طور عام و روش موردکاوی به‌طور خاص، نمونه تحت‌مطالعه که پاسخ به سؤال تحقیق مبتنی بر کاوش و پژوهش در آن صورت می‌گیرد، اهمیت زیادی در کیفیت تحقیق دارد. در این تحقیق به دلایل زیر شرکت تام ایران‌خودرو برای مطالعه انتخاب شد:

- ایران خودرو و شرکت تام از اهمیت قابل‌توجهی در توسعه اقتصادی، صنعتی و تکنولوژیک کشور برخوردار است.
- محققان سابقه قابل‌توجهی در موضوعات مرتبط با این پژوهش در ایران‌خودرو و شرکت تام داشته‌اند و به‌همین دلیل دسترسی‌های مناسبی به اطلاعات وجود داشت.
- شرکت تام ایران‌خودرو شرکت متنوعی است که در صنایع مختلفی همچون خودرو، ریلی، سازه و ساختمان‌سازی، نفت، گاز و پتروشیمی و نیروگاه‌سازی فعالیت می‌کند.
- این شرکت همچنین انواع تکنولوژی‌های مرتبط با کسب‌وکارهای مختلف را در اختیار داشته و مصداق خوبی از شرکتی با تکنولوژی‌های متنوع است.

مطابق نظر گوردون (گوردون، ۲۰۰۸)، تحقیقات موردکاوی باید دارای دو ویژگی باشد: نخست

1 . Patton

2 . Atlas ti

اینکه ادعاهای مربوط به موردکاوی دقیق<sup>۱</sup> باشد که به مفهوم اعتبار و قابلیت اعتماد تحقیق است؛ و دوم این که قابلیت تعمیم داشته باشند که مستلزم مرتبط بودن<sup>۲</sup> و متناسب بودن پدیده‌ها است. از نظر وی در پژوهش‌های موردی نیز همانند پژوهش‌های آماری هر دو جنبه (اعتبار و پایایی) موضوعیت دارند و تأکید اساسی این است که به شرایط داخلی پدیده و نیز زمینه حاکم بر آن توجه لازم وجود داشته باشد تا بتوان از دقیق بودن ادعاها برای یک مورد و نیز از مرتبط ساختن یافته یک مورد به مورد‌های دیگر اطمینان داشت.

نتایج موردکاوی نه به شکل تعمیم آماری، بلکه به شکل تعمیم تحلیلی (نظری) و به مصادیقی که به بستر و شرایط موردکاوی مرتبط باشند قابل تعمیم است. از این رو در موردکاوی به جای واژه تعمیم، از واژه مرتبط بودن<sup>۳</sup> استفاده می‌کنیم. تعداد موردها اهمیت کمی در قابلیت تعمیم دارند و آنچه که مهم است و امکان تعمیم را افزایش می‌دهد، مناسب بودن مورد و غنای آن است. در تحقیقات کیفی پایه اصلی تعمیم، استفاده از روش‌های مختلف (مثلث‌سازی<sup>۴</sup>) در یک یا چند مورد محدود است که به چهار شکل اتفاق می‌افتد:

- چندمنبعی بودن اطلاعات،
- مشارکت افراد بیشتری در تحقیق (چندوجهی بودن)،
- استفاده از تئوری‌های مختلف،
- و به کارگیری روش‌های تحقیق مکمل.

در این مقاله دو محور از چهار محور مثلث‌سازی مورد استفاده قرار گرفته است. نخست اینکه اطلاعات از منابع مختلف جمع‌آوری شده‌اند؛ به گونه‌ای که علاوه بر دانش و تجربه پژوهشگران و مرور متون، افراد مختلفی در شرکت تام مخاطب جمع‌آوری اطلاعات قرار گرفتند. در مورد مشارکت افراد مختلف در تحقیق به‌عنوان روش دوم مثلث‌سازی، در کنار این پژوهش، به‌طور همزمان یک پژوهش مرتبط دیگر در قالب یک پایان‌نامه کارشناسی ارشد در جریان بود که نتایج دو تحقیق پیوسته مطابقت داده می‌شد.

1 . Rigor

2 . Relevance

3 . Relatability

4 . Triangulation

## ۵) مورد کاوی شرکت تام

در این بخش ابتدا گروه صنعتی ایران خودرو و شرکت تام به طور مختصر معرفی شده و سپس نتایج تفصیلی مورد کاوی براساس چارچوب نظری که بیانگر عوامل مؤثر بر تنوع بخشی به سبد کسب و کارها براساس تکنولوژی های شرکت می باشد، گزارش می شود.

### ۵-۱) معرفی مختصر گروه صنعتی ایران خودرو و شرکت تام

شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۴۱ تأسیس شده است. این شرکت در حال حاضر بزرگ ترین خودروساز منطقه خاورمیانه و آفریقا است و در سال ۱۳۸۸ توانسته است عنوان نخست را در بین ۱۰۰ شرکت بزرگ ایرانی کسب کند. در همین سال ایران خودرو بالاترین میزان فروش (۱۱,۷ میلیارد دلار)، بالاترین میزان تولید اشتغال (۶۰,۳۸۸ نفر پرسنل) و جایگاه دوم سودآوری (۱,۷ میلیارد دلار) را کسب کرده است. علاوه بر این، بعضی از کسب و کارهای زیرمجموعه ایران خودرو نظیر ساپکو و بانک پارسیان، در بین چند شرکت اول حوزه کاری خود قرار دارند.

گروه صنعتی ایران خودرو هم اکنون علاوه بر خودروی سواری در کسب و کارهای متنوعی مانند خودروهای تجاری، محصولات ریلی، صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، ساخت نیروگاه، بانکداری، قطعه سازی، سازه و ساختمان، صنایع معدنی و نیز تعمیر و خدمات پس از فروش مشغول به فعالیت است. در حال حاضر این کسب و کارها را یک یا چند شرکت از شرکت های تابعه گروه صنعتی ایران خودرو نظیر ایران خودرو دیزل، تام، ساپکو، ایساکو، بانک پارسیان، واگن پارس، صنایع ریلی ایران خودرو (ایریکو) و گسترش صنایع ایران خودرو در اختیار دارند.

با توجه به تعدد و گستردگی شرکت های فرعی زیرمجموعه گروه صنعتی ایران خودرو و همچنین گستردگی زنجیره ارزش صنعت خودروسازی، ایران خودرو یک شرکت مادر تخصصی و یک گروه بزرگ صنعتی محسوب می شود. اقدامات گروه صنعتی ایران خودرو در سال های اخیر مانند خرید شرکت واگن پارس، بانک پارسیان یا ورود شرکت تام ایران خودرو به صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، نشان دهنده پیگیری استراتژی تنوع گرایی در این گروه صنعتی است. فهم و تحلیل چرایی این تنوع طلبی و چگونگی شکل گیری آن از اهمیت بالایی برخوردار است. به عبارت دیگر مهم است بدانیم که چه عواملی در مسیر تنوع طلبی ایران خودرو مؤثر بوده و نوع کسب و کار انتخاب شده و فرایند آن را تحت الشعاع قرار داده اند. این تحلیل در انتخاب مسیر آینده ایران خودرو مؤثر خواهد بود. همچنین انتظار می رود شرکت های



بزرگ دیگر را در مسیر تنوع‌گرایی کمک کند.

در میان شرکت‌ها و کسب‌وکارهای گروه صنعتی ایران خودرو، شرکت تام متولی چند مورد از کسب‌وکارهای متنوع می‌باشد. این شرکت در ابتدای تأسیس (۱۳۷۷) تماماً بر صنعتی‌سازی و ایجاد خطوط تولید در صنایع خودرو متمرکز بود. ولی در سال‌های اخیر به صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، صنایع ریلی، صنایع نیروگاهی و صنایع معدنی وارد شده‌است. تولید ربات‌های صنعتی، احداث ترمینال بار فرودگاه بین‌المللی امام خمینی و ۹۰ جایگاه سوخت‌رسانی CNG از جمله فعالیت‌های متنوعی است که شرکت تام در کارنامه خود دارد.

شرکت تام به صورت ماتریسی اداره می‌شود. گروه‌های پشتیبان عبارتند از:

- گروه الکترونیکال
- گروه الکترونیک پیشرفته خودرو
- گروه تکنولوژی‌های ساختمانی
- گروه سیستم‌های رباتیک
- گروه نگهداری و تعمیرات
- گروه بدنه، قالب و پرس
- گروه رنگ
- گروه سیستم‌های مکانیکی
- گروه لجستیک

و حوزه‌های کسب‌وکار نیز عبارتند از:

- صنایع خودروسازی
- صنایع نفت، گاز و پتروشیمی
- صنایع نیروگاه‌سازی
- صنایع معدنی و فلزات
- صنایع ریلی

گروه‌های پشتیبان عملاً محل تجمع توانمندی‌های تکنولوژیک شرکت تام هستند. تنوع کسب‌وکار تام نیز در حوزه‌های مختلف صنعتی متجلی است. هدف این تحقیق بررسی رابطه توانمندی‌های

تکنولوژیک با کسب و کارهای متنوع در شرکت تام است. در این راستا مدیران و کارشناسانی از دو دسته (پشتیبان و متولی کسب و کار) مورد پرسش واقع شده‌اند<sup>۱</sup> و از ایشان خواسته شده است که در مورد عوامل مؤثر بر تنوع بخشی به سبد کسب و کار (ورود به کسب و کارهای جدید) در شرکت تام توضیح دهند.

## ۵-۲) نتایج تفصیلی

همانطور که اشاره شد، پس از ثبت و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، مشروح کلیه مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی بررسی و دسته‌بندی شدند. در ادامه، به شرح کوتاهی از مضامین<sup>۲</sup> شناسایی شده، پرداخته می‌شود. در رابطه با بعضی از مضامین که از اهمیت بیشتری برخوردارند، عین عبارت اشاره شده توسط مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان شاهد آورده شده است.

### ۱. محیط نهادی

براساس مصاحبه‌های انجام شده، می‌توان نتیجه گرفت که محیط نهادی بر فرایند تنوع کسب و کار مؤثر است. بعضی از مؤلفه‌های محیط نهادی که در مصاحبه با مدیران شرکت تام مورد اشاره قرار گرفته‌اند، عبارتند از:

- تحریم‌های بین‌المللی که خرید تکنولوژی یا همکاری با شرکت‌های خارجی صاحب دانش و تکنولوژی را محدود کرده و در مقابل دولت را به تکیه بر توانمندی‌های داخلی سوق می‌دهد؛
- سیاست دولت مبنی بر تشویق خوداتکایی و توسعه توانمندی‌های داخلی؛
- سیاست دولت مبنی بر اجرای مناقصه‌های عمومی که امکان ورود شرکت تام (به‌عنوان یک شرکت خودرویی) را به کسب و کارهای جدید فراهم می‌کند؛
- در حال توسعه بودن کشور و روبه‌رشد بودن اقتصاد ملی و باز بودن نسبی عرصه‌ها برای کسب و کارهای جدید (به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند نفت، گاز و پتروشیمی)؛
- سیاست خصوصی‌سازی (اصل ۴۴ قانون اساسی) و تأکید بر مشارکت هر چه بیشتر بخش خصوصی در توسعه اقتصادی کشور.

۱. در مجموع با ۷ نفر از مدیران گروه‌های پشتیبان و حوزه‌های کسب و کار شرکت تام مصاحبه شد؛ ۴ نفر از مدیران گروه‌های پشتیبان (شامل مدیر گروه تعمیر و نگهداری، مدیر گروه رباتیک، مدیر گروه بدنه و مدیر گروه الکترونیکال) و ۳ نفر از مدیران متولی کسب و کار (شامل مدیر گروه معدنی و فلزات، مدیر گروه نیروگاه و مدیر گروه نفت، گاز و پتروشیمی).

برای مثال، یکی از مدیران شرکت تام در رابطه با سیاست دولت در زمینه توسعه توانمندی‌های داخلی و تأثیر آن بر گسترش حوزه فعالیت تام از خودروسازی به سمت صنایع ریلی و نیروگاهی، عنوان می‌کند که:

«بله، [محیط نهادی] اهمیت داشته، تأثیرش هم مثبت بوده است ... کارفرما یا دولت تمایل داشته داخلی‌سازی را بالا ببرد یا بومی‌سازی را نهادینه کند. به همین دلیل است که دولت به سراغ شرکتی مثل تام آمده است که تکنولوژی ورود به صنایع ریلی و نیروگاهی را در اختیار دارد که با خواست دولت در آن مقطع سازگارتر بوده است.»

## ۲. تغییرات محیطی و روند تکنولوژی

با توجه به پاسخ مصاحبه‌شوندگان این مؤلفه نیز در تنوع کسب و کار شرکت تام مؤثر بوده است. مدیران شرکت تام به هنگام تصمیم‌گیری برای ایجاد کسب و کار جدید مبتنی بر شایستگی‌های تکنولوژیک شرکت، محیط تکنولوژیک را بررسی کرده و با اطمینان خاطر از طولانی‌بودن نسبی چرخه عمر تکنولوژی‌ها، وارد کسب و کارهای جدید شده‌اند.

یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌دارد که ورود به صنایع با تکنولوژی پرتغییر و متلاطم از ریسک بالایی برخوردار بوده و شانس موفقیت در آن زمینه‌ها پائین است. در مقابل صنایعی که دارای تغییرات کند هستند و تام توانمندی حضور در این صنایع را داشته باشد، از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. وی در این باره می‌گوید:

«تأثیر عوامل محیطی و روند محیطی در تنوع مثبت است. مثلاً تغییرات در حوزه‌ی نیروگاه کند است، تغییرات تکنولوژیک از آن جنسی که در مخابرات یا آی‌تی وجود دارد نیست.»

## ۳. مکمل بودن/هم‌افزایی تکنولوژی‌ها

جمع‌بندی پاسخ‌ها حکایت از تأثیر مثبت این مؤلفه دارد. برای مثال، شرکت تام در هنگام ورود به کسب و کار معدن و فلزات، تعدادی از تکنولوژی‌های مکمل را در اختیار نداشته است که باعث شده تصمیم‌گیری ورود به این کسب و کار با چالش اولیه همراه شود و سرعت پیشرفت نیز در اوایل کند باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

«بحث تکنولوژی‌های مکمل همیشه وجود داشته است. ما در حوزه صنعت و معدن

تکنولوژی‌های مکمل را نداشتیم. ما با گرفتن شریک با گرفتن پیمانکار خودمان را کامل کردیم، شبکه‌ای درست کردیم که وقتی می‌نشینیم جلوی کارفرما نمی‌گوییم شرکت تام ایران خودرو، می‌گوییم کنسرسیوم تام ... و اگر غیر از این باشد کارفرما ما را نمی‌پذیرد.»

#### ۴. توانمندی یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌ها

شرکت تام با دارا بودن توانمندی یکپارچه‌سازی توانمندی‌های تکنولوژیک متنوع خود، توانسته‌است پس از کسب و کار خودرو، به کسب و کارهای دیگری مانند نیروگاه، معدن و نفت و گاز نیز وارد شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان ضمن تأکید بر اهمیت یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌ها و توانمندی‌ها می‌گوید:

«در حقیقت تام به‌عنوان یک ارایه‌دهنده راه‌حل»<sup>۱</sup> عمل می‌کند. به جای اینکه صرفاً به یک تکنولوژی متمرکز باشد با کنارهم گذاشتن آن‌ها و کسب توانمندی‌های لازم، زمینه ورود به کسب و کارهای دیگر را فراهم می‌کند.»

#### ۵. خاصیت پلت‌فرمی

اگرچه هیچ‌کدام از پرسش‌شوندگان پاسخ روشن و شفافی به این سؤال ندادند، اما به‌نظر می‌رسد برخی از تکنولوژی‌هایی که شرکت تام در اختیار دارد، جنبه پلت‌فرمی داشته و تاکنون امکان ورود این شرکت را به کسب و کارهای جدید فراهم ساخته‌اند. از جمله این تکنولوژی‌ها می‌توان به تکنولوژی‌های حوزه الکترونیک و کنترل اشاره کرد که یکی از پایه‌های اساسی ورود به اغلب کسب و کارهای شرکت تام بوده‌است.

#### ۶. هزینه تراکنش

بررسی پاسخ‌های مدیران شرکت تام نشان می‌دهد که این مؤلفه در هنگام ورود شرکت به کسب و کارهای جدید مورد توجه قرار گرفته‌است. یکی از مدیران بیان می‌کند:

«ما کل کار را تقسیم می‌کنیم به چند بسته‌ی کاری. بسته‌های کاری کوچک‌تر را از شرکت‌های دیگر می‌گیریم [برون‌سپاری می‌کنیم]، پس موضوع خرید یک شرکت کی مطرح می‌شود؟ وقتی که شما چند بار این کار را تکرار کنید، وقتی که این کار را تکرار می‌کنید، به این نتیجه می‌رسید که حالا آن بسته را بهتر است برون‌سپاری نکنید،

بهتر است در مجموعه خودتان باشد که درونی باشد و برای شما سودآور باشد...»

#### ۷. تنوع تکنولوژی‌های بنگاه

در پاسخ به این سؤال، تقریباً هیچیک از مصاحبه‌شوندگان پاسخ روشنی ندادند و بنابراین ارزیابی نقش آن در تنوع کسب‌وکار شرکت تام به روش مصاحبه امکان‌پذیر نمی‌باشد. اما بررسی اسناد و مدارک در سه گروه رباتیک، مکانیکال و الکترونیک حکایت از وجود تکنولوژی‌های طراحی و ساخت ربات‌ها و کنترل سیستم‌ها دارد. وجود این توانمندی‌های تکنولوژیک به شرکت تام امکان داده‌است تا بتواند پروسه تغلیظ را در حوزه معدنی توسعه دهد و وارد کسب‌وکار صنایع معدنی شود.

#### ۸. سبک رهبری بنگاه

تأثیر این عامل در تنوع کسب‌وکار شرکت تام بسیار مشهود و چشمگیر است. یکی از مدیران میانی شرکت می‌گوید:

«مطمئناً حمایت‌های مدیران خیلی کمک کرد، یعنی اعتقاد و باور آنان و نیز حمایت و اعتمادشان عامل مهمی در موفقیت ورود به حوزه‌های جدید بودند. بدون این پشتیبانی‌ها، قطعاً تام نمی‌توانست وارد کسب‌وکارهای جدید شود.»

#### ۹. تخصص‌های نیروی انسانی

وجود نیروهای متخصص در شرکت تام، یکی از عوامل مهم در تنوع‌گرایی این شرکت بوده‌است. یکی از مصاحبه‌شوندگان از آن تحت‌عنوان «دانش پایه» یاد می‌کند و می‌گوید:

«دانش پایه افراد اصلی پروژه در یافتن مسیر مناسب و موفقیت ورود به کسب‌وکار جدید خیلی مؤثر بود. جایی هم که دانش پایه نبود افراد دنبال کردند و به دست آوردند.»

وی عدم موفقیت در ورود به برخی کسب‌وکارها را نیز به نبود کارکنان متخصص در آن حوزه نسبت داده و معتقد است:

«باید آدم‌های متخصص، آدم‌های مرتبط را آورد، تا آن‌ها (فعالیت‌ها) را مدیریت کنند و هنوز آن اتفاق نیفتاده است، یعنی مثلاً من یک آدمی با ده سال سابقه‌ی کار با شناختی که به این صنعت دارم و با آن روش میدانی که به شما گفتم نمی‌توانم بیایم یک شرکت قوی و استخوان‌دار درست کنم، کسی که رفته‌است استخوان خورد

کرده‌است را بیاورید و بگذارید، آن خودش می‌فهمد این شکل‌دهی چگونه است و درست و اصولی طراحی می‌کند.»

### ۱۰. تلاش بنگاه برای تنوع کسب‌وکار

به‌نظر می‌رسد عزم زیادی برای تنوع کسب‌وکار در شرکت تام وجود داشته و دارد و مدیران شرکت این عامل را در تنوع کسب‌وکار مهم قلمداد می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «... تلاش جدی کردیم، پشتکار داشتیم، از در راهمان ندادند، از پنجره وارد شدیم، خیلی‌ها این گونه‌ایم... استراتژی مدیریت ما تهاجمی بود، یعنی همه‌جا هجوم بیار بالاخره راه خود را باز می‌کنی.»

### ۱۱. فرهنگ سازمان

با توجه به پاسخ مصاحبه‌شوندگان، به‌نظر می‌رسد این مؤلفه نیز نقش مهمی در تنوع کسب‌وکار شرکت تام داشته‌است. از میان مؤلفه‌های مختلف فرهنگ، به ویژه باید بر نقش «بافت جوان»، «رفاقت و صمیمیت حاکم بر شرکت» و «حس تعهد و مالکیت» تأکید کرد که به اعتقاد غالب مدیران، از اهمیت زیادی برخوردارند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید:

«همه‌ی بچه‌ها با هم دوست بودیم، صمیمی بودیم، کسانی که در سال‌های ۷۸، وارد تام شدند یک جورهایی چون جوانی‌شان را برای شرکت گذاشته بودند، مایه گذاشتند مثل بچه خودشان دوستش دارند، تام را جدا از زندگی خودشان نمی‌بینند.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز در خصوص تأثیر بافت جوان بر تنوع شرکت می‌گوید: «وقتی سازمان میانگین سنی‌اش از یک مقداری پایین‌تر است، این سازمان جسور است و تغییرپذیر است، به راحتی تغییرات را هضم می‌کند.»

مدیر دیگری معتقد است:

«جوان‌ها یک‌سری معایبی دارند، یک‌سری مزایایی دارند، عیب‌شان این است که کم تجربه هستند، ولی مزیتشان ... خیلی به سازمان پویایی می‌دهد، یعنی ما دانش‌جویان خیلی خوبی را جذب کردیم، از بهترین دانشگاه‌ها آن‌ها را آوردیم این‌جا، آدم‌های خیلی شارپی هم بودند، خیلی زود اطلاعات را می‌گرفتند.»

## ۱۲. برون‌گرایی و پایش تکنولوژی

براساس پاسخ مصاحبه‌شوندگان، در مجموع شرکت تام را می‌توان یک شرکت «برون‌گرا» به حساب آورد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید:

«من اگر چابک باشم فرصت را شکار می‌کنم، پس شما یک قابلیت را ایجاد می‌کنید و فرصت‌ها را هم پایش می‌کنید ... ما نگاه می‌کنیم که در بازار چه قسمت‌هایی فرصت ایجاد می‌کند تا برویم متناسب با آن دانش را ایجاد کنیم ... این کار به صورت روتین انجام می‌شود.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز معتقد است:

«این نیست که ما بگوییم این دو صنعت را انتخاب کردیم و تا ابد همین است، ما هر هفته جلسه‌ی توسعه بازار داریم، چند وقتی است یک واحد بررسی اقتصادی داریم که دائم بازار را رصد می‌کنند، فرصت‌های جدید را رصد می‌کنند.»

همانطور که از اظهارات فوق استنباط می‌شود، برون‌گرایی در شرکت تام بیشتر به سمت پایش علائم بازار و فرصت‌های کسب‌وکار بوده‌است تا تکنولوژی‌های جدید.

## ۱۳. اندازه و چرخه عمر بنگاه

به نظر می‌رسد اصلی‌ترین تأثیرات اندازه یا چرخه عمر در شرکت تام به عوامل زیر مربوط می‌شود:

- بنیة مالی بنگاه
  - بلوغ و توانایی مدیریتی بنگاه
  - جسارت و مخاطره‌پذیری بنگاه
- یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص تأثیر چرخه عمر در تنوع کسب‌وکار شرکت تام می‌گوید:
- «چرخه عمر شرکت به نظر من درست است، یعنی نمی‌توانی بدون اینکه ثبات پیدا کردی به فکر گسترش باشی.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان، سن مناسب برای تنوع کسب‌وکار را حدود ۱۰ سال می‌داند و معتقد است بالاترین بیش از حد سن بنگاه نیز موجب پیرشدن و کاهش جرأت و جسارت آن خواهد شد:

«... در آن ۱۰ سال اول اگر بروید در حوزه‌های جدید، چون دانش مدیریت کار را به‌طور کامل ندارید، نفرات آن تجربه‌های لازم را ندارند، آن آزمون و خطاها و

هماهنگی‌ها در داخل سازمان خوب نیست، و عرض کردم اگر از حد هم بگذرد، اساساً سازمان‌ها نمی‌روند و با احتیاط عمل می‌کنند».

## ۶) جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

موضوع تنوع در کسب‌وکار یکی از موضوعات مهمی است که در ادبیات مدیریت استراتژیک به آن پرداخته شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های فعال در کشورهای در حال توسعه بیش از دیگر شرکت‌ها از این استراتژی برای رشد بلندمدت خود بهره می‌گیرند. برخی شرکت‌های بزرگ ایرانی نیز استراتژی تنوع را در دستور کار خود قرار داده‌اند و در حال حاضر، شرکت‌های بزرگ متنوع متعددی در کشور وجود دارند. تنوع کسب‌وکار می‌تواند ریشه در عوامل مختلفی داشته باشد. از جمله این عوامل می‌توان به اشتراک عملیاتی بین خطوط تولید، سیستم تأمین و کانال‌های توزیع؛ ارتباطات بین بازار محصولات مختلف؛ وجود شایستگی‌ها و تکنولوژی‌هایی در کسب‌وکار موجود که می‌توانند پایه ورود به کسب‌وکارهای جدید شود؛ جایگاه رقابتی که بنگاه در بازار دارد و می‌تواند زمینه را برای ورود به هر کسب‌وکاری دیگری فراهم کند؛ نام تجاری و برتری در موقعیت و شهرت که زمینه ورود بنگاه به انواع کسب‌وکارها را فراهم می‌سازد، اشاره کرد.

دیدگاه‌های محققین در رابطه با عوامل مؤثر بر تنوع‌گرایی بنگاه‌های اقتصادی تفاوت‌های ماهوی داشته و در بعضی از موارد در تعارض با یکدیگرند. عده‌ای از محققین ریشه تنوع را در بیرون بنگاه جستجو می‌کنند و آن را متأثر از عوامل بیرونی می‌دانند؛ در حالی که محققین دیگر دلیل تنوع را به مسائل و ویژگی‌های درون بنگاهی مرتبط می‌دانند. ما در این مقاله استدلال کردیم که تمام دیدگاه‌ها براساس رویکرد منبع‌محور قابل تفسیر و تحلیل خواهد بود. به همین دلیل یکی از مدل‌های پایه که براساس رویکرد منبع‌محور توسعه یافته‌است را مبنا قرار دادیم (مدل همل و پراهالاد) و بر مبنای این مدل به دنبال پاسخ سؤال زیر برآمدیم:

چه عواملی در شکل‌گیری کسب‌وکارهای جدید مؤثر هستند و نقش این عوامل چگونه است؟  
در مدل همل و پراهالاد، عوامل زمینه‌ای که شرایط شکل‌گیری تنوع کسب‌وکار مبتنی بر تکنولوژی را توضیح می‌دهند، مغفول واقع شده‌اند. به همین دلیل، براساس یک رویکرد قیاسی و به کمک روش مطالعه کتابخانه‌ای و تحلیل محتوا، عوامل زمینه‌ای مؤثر در تنوع‌گرایی بنگاه‌های اقتصادی شناسایی شدند. نتیجه مطالعات نظری یک چارچوب نظری بود که در آن عوامل به شش نوع عامل ویژگی مدیران شرکت، ویژگی‌های سازمانی شرکت، وضعیت و جایگاه شرکت در محیط، ویژگی‌های



تکنولوژیک شرکت و مشخصات تکنولوژی‌های در اختیار، مشخصات محیط و سایر عوامل تفکیک شدند (جدول ۲).

ضمناً به ازای هر یک از عوامل شش‌گانه سطح اول، مؤلفه‌های زیرمجموعه آن با عنوان «عامل سطح ۲» و همچنین چگونگی تأثیر آن بر تنوع کسب‌وکار معرفی و مورد بررسی قرار گرفت. برای مثال، منطق غالب و جنبه‌های شناختی و کارآفرینی، به همراه رفتار سازمانی، عوامل سطح ۲ هستند که ذیل عامل سطح ۱ «خصوصیات مدیران شرکت» قرار می‌گیرند. همچنین، قدرت و جایگاه شرکت در بازار، نام تجاری شرکت و برتری آن در موقعیت و شهرت، و نیز قدرت نهادی شرکت، عوامل تشکیل‌دهنده عامل سطح ۱ «جایگاه شرکت در محیط» هستند.

در قدم بعد، کارآمدی چارچوب نظری بدست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای، از طریق موردکاوی شرکت تام (از زیرمجموعه‌های گروه صنعتی ایران‌خودرو) مورد بررسی قرار گرفته‌است. در جریان این موردکاوی، مصادیقی برای بسیاری از عوامل اشاره‌شده در ادبیات بدست آمد و نتایج توسط مدیران و کارشناسان شرکت تام مورد تأیید قرار گرفت.

در مجموع با توجه به پاسخ‌های ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان، برای ۱۰ مؤلفه از مؤلفه‌های ۱۳‌گانه چارچوب نظری (جدول ۲) شواهدی یافت شد. در مورد ۳ مؤلفه باقیمانده زیر، از طریق بررسی اسناد و استفاده از تجربه نویسندگان مقاله نتیجه‌گیری شد؛ به گونه‌ای که محققین توانستند برای ۲ مؤلفه نخست شواهدی را پیدا کرده و تأثیر این مؤلفه‌ها را توضیح دهند:

- **تکنولوژی‌های پلت‌فرمی:** تکنولوژی‌های حوزه الکترونیک و ابزار دقیق که به‌عنوان تکنولوژی پلت‌فرمی می‌باشند تقریباً در همه کسب‌وکارهای شرکت تام حضور دارند.
- **توانمندی یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌ها:** توسعه پروسه تغلیظ در حوزه معدنی به‌واسطه وجود سه تکنولوژی ربات، تکنولوژی‌های حوزه مکانیک و تکنولوژی کنترل.

درخصوص مؤلفه «برون‌گرایی و پایش تکنولوژی»، پاسخ‌های دریافتی بیشتر متوجه پایش فرصت‌های کسب‌وکار مربوط بود و نه تکنولوژی‌های جدید. درواقع مدیران معتقد بودند که تنوع سبد کسب‌وکار شرکت تام، بیش از آن‌که نتیجه رصد و پایش فناوری باشد، مدیون برون‌گرایی و رصد و پایش فرصت‌های کسب‌وکار در محیط پیرامونی است. البته شواهدی که نشان بدهد رصد و پایش فناوری کاملاً بی‌تأثیر یا مخل تنوع کسب‌وکار است، یافت نشد. بنابراین طرح این سؤال با شیوه‌های دیگری هم‌چون پرسش‌نامه یا اصلاح آن در مصاحبه‌های بعدی می‌تواند در تحقیقات آتی مدنظر قرار گیرد.

همچنین از تحلیل پاسخ‌های دو نفر از مصاحبه‌شوندگان، مؤلفه جدیدی با عنوان «ساختار سازمانی بنگاه» به جمع مؤلفه‌ها اضافه شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید:

«در ورود به بازارهای جدید، این یک چالش اساسی است، که شما بتوانید بر حسب بازار، ساختار را تغییر بدهید، چون ساختار به سادگی شکل نمی‌گیرد و به سادگی هم قابل تغییر نیست».

و مصاحبه‌شونده دیگر اشاره می‌کند:

«احساس من این است که باید مدیریت ارشد خیلی تمرکز کند روی این قضیه، تمرکز کند و سریع‌تر به ساختار سازمانی جدید و لازم‌ش برسد که بتواند در این صنعت به آن بلوغی که لازم است برسد».

همان‌طور که از این اظهارات برمی‌آید، شرکتی که تمایل به متنوع‌سازی کسب‌وکار خود دارد، باید بتواند اولاً در سطح کلان شرکت انعطاف ساختاری بالایی داشته باشد، ثانیاً بتواند متناسب با بازار و الزامات محیطی هر یک از واحدهای کسب‌وکار، یک ساختار نسبتاً اختصاصی شکل بدهد. برای مثال، از آن‌جا که محیط صنعت خودروسازی و معدن متفاوت است، بنابراین ساختار واحد کسب‌وکار فعال در صنعت خودرو، می‌تواند و باید با ساختار واحد کسب‌وکار در صنعت معدن متفاوت باشد.

مرور ادبیات و موردکاوی شرکت تام‌نشان داد که نسخه کامل و اصلاح شده‌ای از مدل هم‌ل و پراهلاد قابل ارائه است که در آن به عوامل مؤثر در تنوع‌گرایی بنگاه‌های اقتصادی اشاره شده است. بدیهی است که تنها براساس یک موردکاوی (شرکت تام با شرایط داخلی و محیطی خاص) نمی‌توان نسبت به کامل و جامع بودن مدل اطمینان حاصل کرد و این موضوع یکی از محدودیت‌های تحقیق را تشکیل می‌دهد. برای تکمیل تحقیق، پیشنهاد می‌شود مطالعات موردی دیگری در شرکت‌های بزرگ و متنوع فعال در صنعت خودرو و دیگر صنایع انجام گیرند. در تحقیقات آتی می‌توان از روش‌های تحقیق کمی نیز استفاده کرد، به شرط آن‌که تعداد قابل‌توجهی از شرکت‌های با کسب‌وکار متنوع در صنایع مختلف یافت شود.

به‌علاوه هر یک از عوامل زمینه‌ای شناسایی شده (همچون محیط نهادی، مکمل بودن/هم‌افزایی تکنولوژی‌ها، توانمندی یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌ها، سبک رهبری بنگاه، تخصص‌های نیروی انسانی، اندازه و چرخه عمر بنگاه و ساختار سازمانی) و نقشی که در تنوع‌گرایی بنگاه‌های اقتصادی ایفاء می‌کنند، می‌تواند موضوع یک تحقیق مستقل باشد.

## منابع

- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14 (1): 33-46.
- Amsden, A. H. and T. Hikino. 1994. Project Execution Capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industrial and Corporate Change*. 3 (1): 111-147.
- Andrews, L. B. and J. W. Burruss. 2004. Core Competencies for Psychiatric Education: Defining, Teaching, and Assessing Resident Competence, *American Psychiatric Publishing*.
- Arasti, M. R., M. Khaleghi and J. Noori. 2010. The linkage of Technology Strategy and Overall Strategies of Multi-Business Diversified Groups: A Literature Review and a Theoretical Framework. *PICMET 2010*.
- Bell, J. 2006. *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science*. England. Open University Press.
- Bruche, G. 2000. Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. Working Paper. *Business Institute Berlin at the Fachhochschule für Wirtschaft Berlin*.
- Burgelman, R. A., et al. 2004. *Strategic Mangement of Technology and Innovation*. Boston, Mass, McGraw Hill.
- Campbell, A., et al .1995. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*. 73 (2): 120-133.
- Cantner, U. and T. Plotnikova .2009. Technological Diversity and Future Product Diversity in the Drug Industry. *Jena Economic Research Papers*. 031.
- Cantwell, J., et al. 2004. *The Economics and Management of Technological Diversification*. London, Routledge.
- Chiesa, V. 2001. *R&D Strategy and Organisation: Managing Technical Change in Dynamic Contexts*. London, Imperial College Press.
- Chiesa, V. and R. Manzini. 1997. Competence-based Diversification. *Long Range Planning*. 30 (2): 209-217.
- Chiu, Y.-C., et al. 2010. Technological scope: diversified or specialized. *Scientometrics* .

82: 37-58.

- Collis, D. J. 1994. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. 15: 143-52.
- De Wit, R. and R. Meyer. 2005. *Strategy: Process, Content, Context*. London; Cengage.
- Drejer, A. 2002. *Strategic management and core competencies: Theory and application*. USA. Greenwood publishing group.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14 (4): 532-550.
- Fai, F. M. 2004. *Technological Diversification, its Relation to Product Diversification and the Organisation of the Firm*. UK, University of Bath.
- Forcadell, F. J. 2007. The Corporate Growth of the Firm: A Resource-Based Approach. *Journal of American Academy of Business*. 11 (2): 151-160.
- Goold, M., A. Campbell and A. Alexander. 1994. *Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York, Wiley.
- Gordon, Steven. 2008. The Case for Case-Based Research. *Journal of Information Technology Case and Application Research*. 10 (1): 1-10.
- Granstrand, O. 1998. Towards a Theory of the Technology-Based Firm. *Research Policy*. 27 (5): 465-479.
- Granstrand, O. and S. Sjölander. 1990. Managing Innovation in Multi-Technology Corporations. *Research Policy*. 19 (1): 35-60.
- Granstrand, O., P. Patel and K. Pavitt. 1997. Multi-technology corporations: why they have “Distributed” rather than “Distinctive Core” competencies. *California Management Review*. 39 (4): 8-25.
- Grant, R. M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis*. New York, Blackwell.
- Hax, Arnoldo, and Nicolas Majluf. 1994. Corporate Strategic Tasks. *European Management Journal*. 12 (4): 366-381.
- Helfat, C., et al. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*. Malden, Blackwell Publishing.

- Ing, D., W. Ing., G. Schuh and I. M. Knoche .2002. *Technology-based diversification*. Aachen, Germany, Fraunhofer Institute for Production Technology.
- Khanna, T. and K. Palepu. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*. 75 (4): 41-51.
- Kim, D.-J. and B. Kogut. 1996. Technological platforms and diversification. *Organization Science*. 7(3): 283–301.
- Kock, C. J. and M. F. Guillen. 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.
- Leff, N. 1978. Industrial organisation and entrepreneurship in developing countries: the economic groups. *Economic Development and Cultural Change*. 25 (4): 661-675.
- Lichtenthaler, E. 2005. Corporate diversification: identifying new businesses systematically in the diversified firm. *Technovation*. 25 (7): 419-440.
- Lichtenthaler, E. 2006. Using technological platforms for corporate diversification in multinationals. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. 2(1): 94-114.
- Meyer, R. 2007. Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives, ERIM Research Foundation.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. and J. B. Quinn .1988. *The Strategy Process: Concepts ,Context, and Cases*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Nasiriyar, M., et al . 2009. *Technological platform, business diversification and economic performance*. DRUID, Denmark, CBS - Copenhagen Business School.
- Pakneiat, M., et al. 2010. Firm capabilities and diversification: how mission matters. *Business Strategy Series*. 11 (4): 248-260.
- Patel, P. 1999. *Measurement and Analysis of Technological Competencies of Large Firms*, Dynacom. Brighton, University of Sussex, SPRU, mimeo.

- Patel, P. and K. Pavitt . 1997. The Technological Competencies of the World's Largest Firms: complex and path dependent, but not much variety. *Research Policy*. 26(2): 141-156.
- Patton, M. Q. 2002. *Qyalitative Research & Evaluation Methods*. California, Sage Publications.
- Pavitt, K. L. R., et al. 1989. Technological accumulation, diversification and organisation in UK companies 1945-1983. *Management Science*. 35 (1): 81-99.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New Yor, Oxford university press.
- Pettigrew, A. M. 1987. Context and Action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. 24 (6): 649-670.
- Piscitello, L. 1999. Largest firms' patterns of technological and business diversification. A comparison between European, US and Japanese firms.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis. 1986. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*. November/December
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3): 79-91.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL, Irwin.
- Ravichandran, T., Y. Liu, S. Han and I. Hasan. 2009. Diversification and Firm Performance: Exploring the Moderating Effects of Information Technology Spending. *Journal of Management Information Systems*. 25 (4): 205-240.
- Schmiedinger, B., K. Valentin and E. Stephan .2005. Competence Based Business Development: Organizational Competencies as Basis for Successful Companies. *Journal of Universal Knowledge Management*. 1: 13-20.
- Silverman, B. S. 2002. *Technological resources and the logic of corporate diversification*. London and New York, Routledge.

- Sjolander, S. and C. Oskarsson .2009. Diversification: exploiting the flow of technology. A Swedish comparison. *International Journal of Technology Management*. 10 (1): 21-30
- Soderquist, K. E. 2004. *Qualitative Research Methodology: Defining and conducting case-based research - Analysing case study data*. Brunel University.
- Teece, D. J. and G. Pisano. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*. 3 (3): 537-556.
- Teece, D. J., et al .1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7): 509-533.
- Teece, D. J., et al. 1994. Understanding corporate coherence: theory and evidence. *Economic Behavior and Organization*. 23: 1-30.
- Tidd, J. and J. Bessant. 2009. *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. UK, John Wiley & Sons, Ltd.
- Torrissi, S. and O. Granstrand. 2004. *Technological and business diversification. The Economics and Management of Technological Diversification*. J. Cantwell, A. Gambardella and Ove Granstrand (eds). London and New York, Routledge: Chapter2.
- Verburg, R. M., et al. 2006. *Managing Technology and Innovation: An introduction*. 1th ed. New York, Routledge.
- Verschuren, P. J. M. 2003. *Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities*. *International Journal of Social Research Methodology*. 6 (2): 121-139.
- Weiguo, L., Z. Yong-an and Y. Li .2009. *Research on Diversification Strategy and Selection of Target Industry for Corporation*.
- Wijngaarde, M. I. 2008. *Towards a competence based New Business Development system: A case study research in the Dutch machine manufacturing industry*. Working Paper.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. London, Sage.
- Yip, G. 1992. *Total Global Strategy*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Zhao, J. 2009. Diversified business groups and corporate restructuring in China. *Management Research News*. 32 (9): 874-887.