

Identifying and Explaining the Influencing Factors in Formation and Development of Heterogeneous Multibusiness Corporations (Conglomerate)

Salman eivazinezhad¹, *Seyed Mahmoud Hosseini², Ali abdollahi³,
Bahman hajipour⁴

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. (Corresponding Author). Email: sm-hosseini@sbu.ac.ir

3-Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, iran

4-Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, iran

Received: 24/01/2020; Accepted: 07/09/2020

Extended Abstract

Abstract

The purpose of the present study is to provide a theoretical framework for the formation influencing factors in heterogeneous multibusiness corporations and the role of each of these factors in different stages of corporate development.

The methodology of the present study is a systematic review, which, according to Cooper, consists of seven stages, namely problem formulation, data gathering of studies, qualitative evaluation of studies, analysis and integration, interpretation of documentation, and presentation of results. Accordingly, 39 articles on unrelated diversification strategies and conglomerates were published between 1965 and 2018 on a scientific basis, extracted and analyzed after the filtering process using manual coding. based on the results of selective articles, 28 indices were divided into three contextual, structural and contentual factors. Four indices were identified for content factors, 15 for structural factors and 9 for contextual factors. Among the contextual indicators, the economies of states, government and institutional factors, among the structural factors indices

of risk reduction, financial synergy, and central business position, and among the managerial and shareholder behavioral factors were the most frequent ones. In the second stage, the role of each of the factors in the development stages of conglomerate corporate was investigated, which in the early stage of contextual factors, and growth stage, structural factors and in the maturity stage, contentual factors had the most influence.

Introduction

Diversification strategy is one of the ways to enter into heterogeneous businesses. There has been much study and views about the formation of corporate with related businesses, but any comprehensive model for the formation of unrelated multi-business not been put up yet. THIS study attempts to bridge this gap. Given the complex and unstable environment in most developing countries, especially Iran, many companies are approaching toward this type of development and most of them often fail. On the other hand, the role of these factors in different stages of the development of corporate is not same, so this study seeks to answer this question.

case study

The statistical population of the study: All articles on unrelated diversity strategies and conglomerates were published in the scientific database between 1965 and 2018.

Theoretical framework

Since most research on related and unrelated diversification is related to their performance, value, risk, etc., research has not comprehensively examined the cause of the formation of multifaceted and unrelated corporate. According to the theoretical literature, the reasons for the formation of multi-business corporations can be explained in two dimensions: The first is the economics of countries and base developing countries and the second is based on their purpose of diversification, which purpose is Growth.

Methodology

The methodology of the present study is a systematic review, which, according to Cooper, consists of seven stages, namely problem formulation, data gathering of studies, qualitative evaluation of studies, analysis and integration, interpretation of documentation, and presentation of results. Accordingly, 39 articles on unrelated diversification strategies and conglomerates were published between 1965 and 2018 on a scientific basis, extracted and analyzed after the filtering process using manual coding.

Discussion and Results

Based on the results of selected articles, 30 indices were divided into three contextual, structural and contentual factors. These indicators include. Intense competition in domestic markets, weak institutional environment, geographic

location, legal constraints, support industries, government support, tax incentives, information asymmetry, external alliances, all of which were underlying factors. Owners' philosophy, managerial motivations, strong employee ethics and organizational culture related to behavioral factors and ultimately strong R&D, surplus funds, financial synergy, risk reduction, current business performance, managerial synergy, economies of scale, strategy Current businesses, timing of entry into unrelated businesses, industry-leading advantages, maturity of pivotal businesses, need for high-tech, territory economics, managerial stability, and high transaction costs. In the second stage, the role of each of the factors in the development stages of conglomerate corporate was investigated, which in the early stage of contextual factors, and growth stage, structural factors and in the maturity stage, behavioral factors had the most influence.

Conclusion

Based on the results of the research, one can find the main cause of the formation of multifaceted and unrelated companies in three behavioral, contextual and structural factors. Among these factors, the role of the underlying factors for the formation of multi-business and unrelated corporations is more important than the others, depending on the conditions of the institutional environment of the countries and the stage of development of their economies. On the other hand, when companies are formed, they later show the role of more structural factors, covered by indicators such as financial and managerial synergies, scale and territory efficiency, and finally, the maturity stage for managers and shareholders to enter the internal market. And related and unrelated externalities that are more important in the form of behavioral factors than others.

Keywords: heterogeneous diversity, conglomerate, systematic review, contextual factors, contentual factors, structural factors

شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون

سلمان عیوضی نژاد* - دکتر سید محمود حسینی** - دکتر علی عبدالهی***

دکتر بهمن حاجی پور****

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی نظری برای شکل‌گیری عوامل مؤثر در شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون (کانگومرت) و نقش هر یک از این عوامل در مراحل مختلف توسعه شرکت‌ها است. طوع پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از منظر روش کتابخانه‌ای و روش پژوهش مرور نظام مند است که بر این مبنا تعداد ۳۹ مقاله مربوط به استراتژی‌های کانگومرت در بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۲۰۱۸ در پایگاه‌های علمی انتشار یافته، استخراج و پس از فرایند فیلترینگ و با استفاده از روش کدگذاری دستی تحلیل شد. بر اساس نتایج حاصل از انتخاب مقاله‌های گزینشی ۲۸ شاخص در قالب سه عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری تقسیم‌بندی شدند که ۴ شاخص برای عوامل رفتاری، ۱۵ شاخص برای عوامل ساختاری و ۹ شاخص برای عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. در بین شاخص‌های زمینه‌ای، اقتصاد کشورها، دولت و عوامل نهادی، در بین شاخص‌های عوامل ساختاری، کاهش ریسک، هم‌افزایی و موقعیت کسب‌وکارهای فعلی و در بین عوامل رفتاری، انگیزه مدیران و سهامداران دارای بیشترین فراوانی بودند همچنین در مرحله دوم نقش هر یک از عوامل در مراحل توسعه شرکت‌های کانگومرت مورد بررسی قرار گرفت که در مرحله اولیه عوامل زمینه‌ای، در مرحله رشد، عوامل ساختاری و در مرحله بلوغ عوامل رفتاری بیشترین تأثیرگذاری را داشتند.

واژه‌های کلیدی: کانگومرت، مرور نظام‌مند، عوامل زمینه‌ای، عوامل رفتاری، عوامل ساختاری.

* دانشجوی دکتری مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

** نویسنده مسئول - دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
sm-hosseini@sbu.ac.ir

*** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

**** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

مقدمه

در دنیای کسب‌وکار امروزی روند شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کاره^۱ به شدت در حال افزایش است. تفاوت بین شرکت، کسب‌وکار، هلدینگ و کانگلومرت^۲ در واژه تنوع نهفته است. تنوع برای اولین بار در سال ۱۹۵۷ در مطالعات انسوف^۳ (۱۹۵۷) رونمایی شد. متعاقباً شمار زیادی از محققان از قبیل امیت و لیوانت^۴، ۱۹۹۸؛ کیم و لین و لی^۵، ۲۰۱۰ و لی^۶، ۲۰۱۳ بر روی آن کار کرده‌اند. فوور و همکاران^۷ (۲۰۰۳) تنوع شرکت را عملی که یک شرکت وارد یک صنعت و یا بازار مختلف از کسب‌وکارهای مرکزی شده و به‌طور عموم تنوع شرکت را فرایند شروع کسب‌وکارهای جدید می‌دانند (Fauver et al., 2003). در تعریف دیگر تنوع به‌عنوان ساختار سازمانی چند واحدی پیچیده توصیف می‌شود که شامل صنایع مختلف تحت کنترل مشترک یک شرکت بوده و یک استراتژی رایج در گسترش مشاغل و کاهش ریسک بوده است (Li & Zhang, 2007). سالما و حسین^۸ (۲۰۱۸) تنوع را استراتژی ورود شرکت به بخش^۹، صنعت و یا خط جدید کسب‌وکار برای کاهش ریسک و جست‌وجوی فرصت‌های رشد تعریف کرده‌اند. (Salma & Hussain, 2018). انگیزه‌های تنوع متفاوت بوده و عواملی نظیر رقابت (Bowen & Wiersema, 2008)؛ محیط اقتصادی (Khanna, & Palepu, 2000)؛ منابع (Fang et al., 2007)؛ (wan & Barney, 2006)؛ (al., 2009)؛ عدم تجانس تکنولوژیک (Lu & Beamish, 2004)؛ ریسک‌پذیری (wang & barny, 2006)؛ انگیزه‌های مدیریتی (Tihany et al., 2000) و قابلیت‌های پویا (Dhir & Mital, 2012)؛ (Døving & Gooderham, 2008) کلیدی می‌دانند. تنوع شامل تقسیم‌بندی‌های مختلفی است که در یکی از کامل‌ترین آن‌ها توسط دهیر و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۵) انجام شده که که تنوع را از جهت نوع، جهت و سبک تقسیم‌بندی کرده است:

- 1 kim & chen
- 2-Conglomerate
- 3-Ansoff
- 4 Amit, & Livnat
- 5 Kim & chen
- 6 Lien & Li
- 7-Fauver,etc.
- 8-Salma & Hussain
- 9-Sector
- 10- Dhir,atc.

جدول ۱: توصیف پدیده تنوع (Dhir et al., 2015)

مفهوم	انواع تنوع	سطح تنوع	سبک‌های تنوع
	افقی	همگون	توسعه داخلی
	عمودی	ناهمگون	اتحاد
	متمرکز		اکتساب
	کانگلمرت		

بر اساس جدول ۱ تنوع می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد که بر اساس نوع، سطح و سبک‌های آن متفاوت است. تقسیم‌بندی راملت هم از انواع تنوع بر اساس نظر دهیر^۱ بوده که تنوع را در ۴ بخش تقسیم‌بندی کرده است. در پژوهش دیگر تنوع را به دودسته تنوع همگون و ناهمگون تقسیم‌بندی کردند (Ie, 2018). تنوع همگون یا تنوع متحدالمرکز^۲ زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها فعالیت‌هایشان را بر اساس صنایع همگون و بر اساس موقعیت رقابتی فعلی با یکدیگر مانند دانش تولید، قابلیت‌های تولیدی و یا مهارت‌های بازاریابی تسهیم کرده باشند (Martin et al., 2003). استراتژی تنوع غیر همگون یا کانگلمرت استراتژی است که در آن شرکت پرتفولیو کسب‌وکارها را از طریق صنایع جدید که همگون با فعالیت‌های مرکزی نیستند. تنوع غیر همگون می‌تواند نام مختلفی داشته باشد که می‌تواند کانگلمرت و یا شرکت‌های مالی محض^۳ باشد (Erdorf, 2013). مسئله حائر اهمیت شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کاره است که در پژوهش‌های مختلف موردبررسی قرار گرفته است. از طرف دیگر شکل‌گیری شرکت‌هایی با چند کسب‌وکارهای همگون به مراتب توسط پژوهشگران زیادی موردبررسی قرار گرفته و با توجه به نظر ادروف^۴ (۲۰۱۳) تنوع همگون به نظر قابلیت عملی‌تر از کانگلمرت دارد؛ زیرا می‌تواند از منابع و مهارت‌های موجود برای واحدهای دیگر کسب‌وکار هم استفاده کند. شکل‌گیری تنوع همگون می‌تواند بر اساس دو نظریه توضیح داده شود (Meijer, 2015)؛ نظریه بازی‌ها و نظریه مبتنی بر منبع. همچنین دوکاس و کان^۵ (۲۰۰۶) نیز معتقدند که تنوع همگون

1-Dhir

2-concertric

3-pure- financial

4-Erdorf

5-Doukas, & Kan

نسبت به کانگلومرت چالش کمتری برای شرکت‌های مادر دارد (Doukas, & Kan, 2006); به‌عنوان مثال نبود مهارت‌ها، تجربه و شاید بعضی منابع ویژه در تنوع غیر همگون نسبت به تنوع همگون پیچیدگی بیشتری از جهت قابلیت اجرا دارد (denis et al., 2012). کانگلومرت‌های کسب و کار بیش از ۷۰٪ از کسب‌وکار در بازارهای نوظهور را تشکیل می‌دهد. همچنین بیش از ۹۵٪ از کسب‌وکارهای هند، ۹۰٪ کسب و کارهای چینی و ۸۰٪ از کسب‌وکارهای بزیلی را تشکیل می‌دهند (Curtovic et al., 2013). با توجه به اهمیت بالای این‌گونه شرکت‌ها، بر اساس شواهد نظری و تجربی در مورد علت اصلی شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کاره غیرهمگون پژوهش‌های جامعی وجود ندارد. هرچند در پژوهش‌های مختلفی به شاخص‌های مانند نقش دولت (Jones & Rose, 1993)، هم‌افزایی مالی (Chatterjee & Wernerfelt, 2001)، هم‌افزایی مدیریتی (Miller, 2006) و ... اشاره کرده‌اند ولی الگوی کاملی در مورد شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت وجود ندارد. از طرف دیگر بعد از شکل‌گیری این شرکت‌ها موضوع جدیدی که اهمیت بسزایی در شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت دارد بحث مراحل تکامل آن‌ها است. بر اساس دیدگاه محققان مختلف شرکت‌های چند کسب و کاره مراحل تکامل را طی می‌کنند (Curtovic et al., 2013). لذا شرکت چند کسب و کاره‌ای با ۱۰ واحد در قیاس با شرکتی با ۳۰ واحد کسب‌وکار، زمینه‌های متفاوتی از عوامل تأثیرگذار را می‌طلبد که پژوهش حاضر در تلاش است که پس از شناسایی عوامل بر اساس پژوهش‌های پیشین محقق، نقش هر یک از عوامل در مراحل مختلف توسعه را تشریح کند. نوآوری پژوهش در ارائه الگویی جامع برای شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها بوده که تا به اکنون در هیچ پژوهشی موردبررسی قرار نگرفته است؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که الگوی کامل برای شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت چیست؟ و میزان اولویت‌بندی این عوامل در مراحل مختلف توسعه چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رویکردهای مختلف نسبت به شکل‌گیری تنوع ناهمگون (کانگلومرت): بر اساس آخرین جمع‌بندی از نظریه‌های مطرح‌شده سه رویکرد اصلی را می‌توان به‌طور عامل برای تنوع و به‌طور خاص برای تنوع ناهمگون مطرح کرد که در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲: رویکردهای مختلف نسبت به شال‌گیری شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون

انواع رویکردها	نظریه‌های مبنایی	توصیف نظریه مبنایی	کاربرد
رویکرد داخلی	نظریه مبنی بر منبع	تنوع بر اساس منابع خاص و عام اتفاق می‌افتد که وابسته به محیط اقتصادی کشورهای است.	در اقتصاد نوظهور منابع عمومی منجر به شکل‌گیری تنوع ناهمگون شده که نتیجه آن تشکیل گروه‌های کسب‌وکار است.
رویکرد خارجی	نظریه نهادی	فقدان مؤسسات واسطه‌ای و حقوق مالکیت مشخص و نبود چهارچوب قانونی که منجر به فرصت‌طلبی، رشوه‌خواری و فساد می‌شود.	در اقتصادهای نوظهور تنوع ناهمگون منجر به بهبود عملکرد می‌شود.
رویکرد مالی	نظریه نمایندگی	به دلیل اختلاف در ترجیح ریسک بین مدیران و سهامداران، تضاد منافع وجود دارد.	در اقتصادهای نوظهور مشکلات نمایندگی بین سهامداران اقلیت و مدیران گروه کسب‌وکار ایجاد می‌شود.

بر اساس رویکردهای چندگانه نسبت به شرکت‌های کانگلمرت دو مفهوم اساسی را می‌توان استنباط کرد. اول آنکه کانگلمرت بیش‌تر برای اقتصادهای نوظهور بوده و دوم اینکه تنوع ناهمگون با تشکیل گروه‌های کسب‌وکار ارتباط نزدیکی دارد.

مفهوم شرکت‌های کانگلمرت: شرکت‌های کانگلمرت عبارت است از مجموعه‌ای کسب‌وکارهای غیر مرتبط که هیچ‌گونه کسب‌وکار محوری نداشته باشند (Whittington, 2006). در تعریف دیگر شرکت‌های کانگلمرت را بر اساس دو سازه تعداد واحدها و اندازه نسبی‌شان تعریف می‌کنند (Nejadmalyeri et al., 2016). از این رو می‌توان از تجمیع پژوهش‌ها شرکت‌های کانگلمرت را مجموعه چند کسب و کاره غیر مرتبط تعریف کرد که دارای کسب‌وکار محوری نباشد. نکته اصلی در تعریف مفاهیم نزدیک به شرکت‌های کانگلمرت است که در ادامه آورده شده است:

جدول ۳: مفاهیم مرتبط با کانگلمرت

مفهوم	مفاهیم کلیدی	تشابه	افتراق
تنوع	ورود به بخش و یا صنعت همگون و یا ناهمگون (Salma & Hussain, 2018)	بخش ناهمگون دقیقه کانگلمرت است در حالی که بخش همگون کلاً از آن منفک می‌شود	ورود به بخش‌های همگون هیچ‌گونه ارتباط ندارد.
هدلینگ	تحت پوشش قرار دادن یا مالکیت چندین شرکت از سه طریق کنترل بودجه، انتخاب هیئت‌مدیره و قدرت رأی در مجمع (بابایی، ۲۰۰۳)	عموماً کانگلمرت‌ها هم یک نوع هدلینگ عمومی است	در کانگلمرت‌ها اصلاً بحث کسب‌وکارهای همگون مطرح نیست و علاوه بر سه مورد، مدیریت واحدهای تابعه را نیز تحت کنترل دارند.
شرکت مادر ^۱	علاوه بر مالکیت بنگاه مادر به قدر کافی از سهام دارای حق رأی برای مدیریت برخوردار است	دارای چندین کسب‌وکار همگون با قدرت کنترل بودجه	مدیریت کلیه شرکت‌های تابعه را پذیرفته و کنترل خوددارند (اصل یکپارچگی)
گروه‌های کسب‌وکار	ارتباط مجموعه‌ای از شرکت‌های قانونی مجزا باهم دیگر (Samphantharak, 2007).	مجموعه شرکت‌های در گروه‌های کسب‌وکار عموماً ناهمگون هستند.	برخلاف کانگلمرت‌ها هریک از اعضای شرکت‌ها در گروه‌های کسب‌وکار شخصیت قانونی مجزا دارد.
شرکت‌های سرمایه‌گذاری	خرید و فروش شرکت‌های زیرمجموعه و افزایش سود از این طریق (Babaei, 2003)	تحت پوشش و مالکیت قرار گرفتن مجموعه‌ای از شرکت‌ها	عدم وجود دیدگاه بلندمدت نسبت به واحدها- عدم دخالت در مدیریت واحدها

رویکردهای مختلف نسبت به شکل‌گیری شرکت‌های کانگلمرت: به‌طور کلی دو دیدگاه اصلی در مورد شکل‌گیری شرکت‌های کانگلمرت وجود دارد. برخی همانند پورکایسزا و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، ویتگنتون^۳ (۲۰۰۶) معتقدند که سازهای اصلی شرکت‌های کانگلمرت بر اساس محیط نهادی آن‌ها تعریف می‌شود. برخی دیگر معتقدند که کلاً شرکت‌های کانگلمرت ربطی به اقتصاد کشورها نداشته و سوای آن می‌توانند بر اساس شاخص‌های کلان کشوری تشکیل شوند. در ادامه به رویکردهای مختلفی که برای شرکت‌های کانگلمرت ارائه شده، پرداخته شده است:

1-Parent

2-Purkayastha et al

جدول ۴: رویکردهای متفاوت نسبت به شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت بر اساس اقتصاد کشورهای

پیشینه تجربی خارجی	رویکردهای کلی
<i>Kurtuvic et al., 201; Kock, & Guilln, 2000; Nachum, 1999; Chang & Hong, 2000</i>	شرکت‌های کانگلومرت مختص اقتصادهای نوظهور است
<i>Calzolari & Scarpa, 2016; Hit et al., 2009; Datta, & Guthrie, 2011; Rhodes, 1973; Chatterjee & Wernerfelt, 2001</i>	شرکت‌های کانگلومرت مختص اقتصادهای نوظهور نیست.

بر این اساس که رویکردهای کلی نسبت به شرکت‌های کانگلومرت بر اساس شکل‌گیری اقتصاد کشورها است. لذا بر اساس تجمیع پژوهش‌های انجام‌شده در مورد شرکت‌های کانگلومرت چهارچوب کاملی برای آن وجود ندارد و این پژوهش در تلاش است تا به آن پاسخ دهد.

روش‌شناسی پژوهش

به‌طور کلی پژوهش حاضر بر اساس نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی و بر اساس نوع داده، کیفی- کمی است. این پژوهش شامل دو مرحله است: بخش اول شناسایی شاخص‌های مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون با استفاده از مرور نظام‌مند و بخش دوم نقش هر یک از عوامل شناسایی‌شده در مراحل توسعه این‌گونه شرکت‌ها است. جامعه آماری پژوهش کلیه مقالاتی که در ژورنال‌های علمی مرتبط از سال‌های ۱۹۶۵ تا ۲۰۱۸ به چاپ رسیده باشند، بوده که کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های google، science direct، Scopus، SID (scientific information database)، scholar و Emerald مبنا جست‌وجو بوده اند. در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند^۱ و مدل کوپر^۲ (۲۰۰۹)، به‌عنوان مبنا انتخاب‌شده است. دلیل انتخاب روش نظام‌مند مشخص بودن شکاف نظری پژوهش بوده که در واقع بر مبنای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت است. مراحل اجرای روش بر اساس دیدگاه کوپر (۲۰۰۹) عبارتند از:

مرحله اول: تدوین مسئله: در مرحله اول باید مسئله اصلی پژوهش مشخص باشد که در پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های کانگلومرت است.

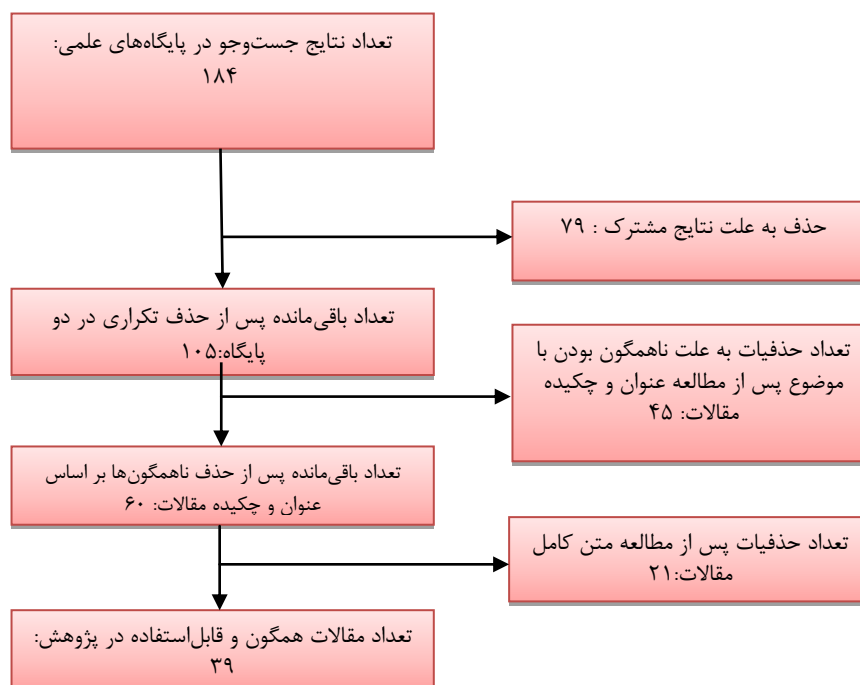
1-Systematic Review

2-Cooper

مرحله دوم: جست‌وجوی مبانی نظری: پس از مشخص شدن مسئله پژوهش در این مرحله بر اساس کلیدواژه‌های مشخص‌شده بر اساس جامعه آماری پژوهش اقدام به استخراج مقالات خواهد شد. کلیدواژه‌های مشخص‌شده به شرح زیر است: "diversification", "unrelated diversification", "conglomerate".

مرحله سوم: جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات: در این مرحله اقدام به جست‌وجوی در نشریات مرتبط و بر اساس کلید واژگان مشخص‌شده خواهد شد که در آخر این قسمت مجموعه‌ای متنوعی از مقالات را خواهیم داشت که در این پژوهش ۱۸۴ تا بوده است.

مرحله چهارم: ارزیابی کیفی مطالعات: در این مرحله مقالات استخراج‌شده بر اساس فیلترهای چندمرحله‌ای موردبررسی قرار می‌گیرند که فرایند کامل آن در نمودار ۲ آورده شده است:



نمودار ۱: فرآیند غربالگری مطالعات پیشین (Cooper, 2009)

مرحله پنجم: تحلیل و یکپارچه‌سازی: در این پژوهش برای گردآوری و استخراج داده‌ها از روش «کدگذاری دستی» استفاده شده است (Cooper, 2009). بدین منظور، هر مقاله به‌صورت دقیق مورد مطالعه قرار گرفت و به هر فعالیت که در شکل‌گیری کانگومرت که در مقاله به آن اشاره شده بود یک کد جداگانه تخصیص داده شد.

مرحله ششم: تفسیر مستندات: بعد از شناسایی شاخص‌های مؤثر در گام قبلی بررسی و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر به‌منظور تشکیل مداخله (مضمون) گروه‌بندی شدند. در انتها نیز در سه دسته کلی شناسایی شد. به‌منظور اجرای مناسب فرآیند و قابل‌اعتماد بودن نتایج تحلیل و کدگذاری، ضریب کاپای کوهن به کار رفت. بدین منظور تعدادی از مقالات بررسی شده (۱۷ مقاله از ۳۹ مورد) به‌صورت تصادفی انتخاب و در اختیار یک پژوهشگر باتجربه دیگر قرار گرفت. در این پژوهش ضریب کاپای کوهن برای کدگذاری دو پژوهشگر ۰/۷۲ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالا است (Akçayır, 2010).

مرحله هفتم: ارائه نتایج: درنهایت هم با استفاده از شاخص‌های شناسایی شده و دسته‌بندی آن‌ها الگوی جامعی برای شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت ارائه شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از بررسی، کدگذاری و تحلیل مقالات، سه عامل اصلی شکل‌گیری کانگومرت‌ها مشخص شدند. عوامل در سه دسته کلی شناسایی شدند که عبارت‌اند از عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری. 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 (Dehghan et al., 2011).

بخش اول: عوامل زمینه‌ای: بر اساس مدل سه شاخکی عوامل زمینه‌ای شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با نظام‌های محیطی درکنش و واکنش دائمی است. این عوامل شامل شاخص‌های زیر می‌شود:

جدول ۵. شاخص‌های مربوط به عوامل زمینه‌ای

محققین	شاخص	گزاره
Kock, & Guillen, 2001	شدت رقابت در بازارهای داخلی	با شلوغ شدن بازار کانگومرت‌ها باید بهتر از رقبا در خدمت مشتریان باشند، بازارهای جدید ایجاد کنند و فناوری‌های خود را توسعه دهد.
Khanna & Palepu, 1997 Wan & Hoskisson, 2003	محیط‌های نهادی ضعیف	بنگاه‌ها در محیط‌های ضعیف‌تر نهادی نسبت به محیط‌های قوی‌تر نهادی، هزینه‌های معامله بالاتری را متحمل می‌شوند؛ بنابراین تنوع کانگومرت می‌تواند یک استراتژی مفید برای رفع نقص بازار در محیط‌های ضعیف نهادی باشد. محیط اقتصادی کلی تأثیری در تصمیم یک شرکت برای تنوع بخشیدن (همگون یا غیر همگون) دارد.
Kurtovic et al., 2013	موقعیت جغرافیایی	هنگامی که بازارهای محصولات از لحاظ جغرافیایی یکپارچه نشده‌اند شرکت‌ها قادر خواهند بود تا از طریق معرفی محصولات و خدمات جدید به رشد موردنظر دست پیدا کند.
Peng et al., 2005	عدم تقارن اطلاعات	در اقتصادهای نوظهور محیط نامطمئن منجر به مبهم بودن وضعیت شده که نتیجه آن سطح بالایی از فرصت‌طلبی در مقایسه با گروه‌های مختلف است بنابراین سرمایه اجتماعی تعبیه‌شده در شبکه‌ی مهم‌تر شده و این یکی از دلایلی است که در اقتصاد نوظهور بهتر عمل می‌کنند.
Porter, 1988	صنایع پشتیبان	وجود صنایع رقابتی قوی در هر کشوری به بقیه صنایع ضعیف کمک می‌کند تا اثر محدود صنایع ضعیف‌تر را پوشش دهد.
Kock, & Guilln, 2001	اتحادهای خارجی	نیاز به گسترش، دستیابی به منابع و یادگیری سازمانی منجر به سرمایه گذاری مشترک، اتحادهای بین‌المللی و توافق‌نامه‌های لایسینگ با شرکت‌های داخلی و خارجی شده است.
Jones & Rose, 1993 Nachum, 1999	حمایت دولتی	در بازارهای نوظهور، دولت به‌شدت درگیر تصمیمات تجاری است. حمایت دولت ممکن است به شکل وام‌های ویژه مانند یارانه‌ها که موانع ورود بازار برای رقبا و محرک‌های مالیاتی برای دیگران باشد. منابع منحصربه‌فرد سرمایه نقش مهمی در شکل‌گیری کانگومرت‌ها داشته که شامل وام‌های دولتی برای ورود به سرمایه‌گذاری‌های مطلوب با فرصت‌های مناسب است.
Hoskisson et al., 2010		متنوع سازی نامربوط عمدتاً بر اساس مزایای مالیاتی است که از تنوع دریافت می‌کند. تغییر در قوانین مالیاتی و نوسانات نرخ بهره نمونه‌های از آن است.
Kim et al., 2004	محدودیت‌های قانونی	برخی شرکت در صنایع مختلف محدودیت‌های دارند که ممکن است از ورود برخی کسب‌وکارهای غیر همگون به آن‌ها جلوگیری کنند.
Amsden, & Hikino, 1994	اقتصاد کشورها	بر اساس اینکه شرایط کشور به چه صورتی باشد در شکل‌گیری کانگومرت‌ها بسیار مؤثر است.

بخش دوم: عوامل رفتاری: 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 منظور از عوامل شاخص‌هایی است که تحت کنترل سازمان بوده و می‌توان آن‌ها را در جهتی که موردنظر سازمان است پیش برد. این شاخص‌های در ۴ دسته آورده شده است:

جدول ۶: شاخص‌های مربوط به عوامل رفتاری

محققین	شاخص	گزاره
Drozdow & Carroll, 1999	فلسفه بنیان‌گذار	مؤسسين شرکت‌های کانگلمرت از لحاظ تحصیلی معمولاً بالا نیستند و به‌طورکلی آن‌ها کارآفرین و ریسک‌پذیر هستند که برجسته ملی می‌شوند.
Jonsen et al., 2006	انگیزه‌های مدیریتی	تناقض اهداف مالکان و مدیران دیگر عامل مؤثر در شکل‌گیری کانگلمرت‌ها است از این جهت که همسو نبودن منافعشان شکل‌گیری کسب‌وکارهای غیر همگون را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
Biggart, 1990	اخلاق قوی کارکنان	سنگ بنای کانگلمرت‌ها در اکثر شرکت‌های کره‌ای اخلاق کارکنان است. اخلاق کاری به رشد کانگلمرت‌ها در اکثر کشورهای آسیایی کمک کرده است در واقع آن‌ها داستان‌های قابل‌توجهی در مورد میزان غیرمعمول وابستگی این کارمندان به شرکت‌هایشان هستند.
Jones & Hill, 2008 Andrade et al., 2001	فرهنگ‌سازمانی	جو و فضای حاکم بر شرکت می‌تواند نقش مؤثری در سوق دادن مدیران به سمت شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون باشد. شرکت‌های کانگلمرت ارزش‌های مشترکی دارند که ریشه در چشم‌انداز داشته و از آن به ارث رسیده‌اند.

بخش سوم عوامل ساختاری: 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... این شاخص‌ها در ۱۵ مورد آورده شده است:

جدول ۷: شاخص‌های مربوط به عوامل ساختاری

محققین	شاخص	گزاره
Khanna, & Palepu, 2001	تحقیق و توسعه قوی و مدرن	با کمک تحقیق و توسعه و تحقیق‌های بازار آن‌ها یک برند مشهور جهانی را ایجاد می‌کنند که می‌تواند در دستیابی آن‌ها به سهم بازار بیشتر مفیدتر باشد.
Peng et al., 2005	کارایی قلمرو	ورود به بازارهای غیرهمگون به‌عنوان اولین شرکت‌ها از طریق کارایی قلمرو از ویژگی‌های شکل‌گیری کانگلومرت‌ها است
Andrade et al., 2001 Jones & Hill, 2008	سیستم‌ها/ ساختار سازمانی	ساختار غیررسمی باعث تسریع در روند تصمیم‌گیری شده و یک ویژگی کلیدی در اقتصادهایی که به‌سرعت در حال رشد و اغلب متلاطم هستند است. ساختار سازمانی شرکت‌های متنوع غیر همگون اغلب ساده است و تقسیمات مختلف به‌عنوان واحدهای خودمختار عمل می‌کنند. در نتیجه، این ساختار وابستگی متقابل به‌هم‌پیوسته اجازه می‌دهد کنترل عملکرد بر اساس معیارهای مالی انجام شود.
Datta, & Guthrie, 2011 Amsden, & Hikino, 1994	بلوغ رسیدن کسب‌وکارهای اصلی	تنوع کانگلومرت می‌تواند هنگامی که شرکت با فرسایش سود در بازارهای بلوغ روبرو باشد، یک استراتژی مطلوب باشد. کانگلومرت‌ها تمایل دارند در مراحل اولیه مشارکت خود را در یک صنعت عمیق‌تر کنند و در اواخر مراحل رشد و بلوغ در صنایع مختلف گسترش می‌یابند.
Peng et al., 2005	کارایی مقیاس	افزایش کسب‌وکارهای همگون می‌تواند یک انگیزه برای کانگلومرت-ها بوده که نتیجه آن قلمرو مقیاس است.
Teece et al., 2004 Barney, 2006	عملکرد کسب‌وکار فعلی	انگیزه‌های اصلی استفاده از کانگلومرت‌ها عبارتند از مسیر وابستگی پایین، یادگیری با سرعت پایین و انتخاب ضعیف. اگر کسب‌وکارهای محوری فرصت رشد را فراهم نکنند بهتر است که شرکت‌ها برای رشد دنبال تنوع کسب‌وکارهای غیر همگون باشند
Andrade et al., 2001	ثبات مدیریتی	یکی از مؤلفه‌های اصلی در شکل‌گیری و تداوم شرکت‌های کانگلومرت گردش پایین مدیران بوده است.
Jones & Hill, 2008	هزینه میادله بالا	وجود هزینه‌های معاملات باعث می‌شود انگیزه‌های خارجی برای متنوع‌سازی شرکت‌ها ایجاد شود.
Kurtovic et al., 2013 Lyon et al., 2002 Kang, 2013	کاهش ریسک	به خاطر اینکه کانگلومرت‌ها شامل چندین کسب‌وکار متفاوت یا مجزا می‌شود عملکرد ضعیف برخی کسب‌وکارها می‌تواند از طریق برخی دیگر جبران شود. ترکیب مشاغل با همبستگی ناقص جریان نقدی باعث کاهش ریسک عملیاتی و در نتیجه افزایش ظرفیت بدهی شرکت‌ها می‌شود. استراتژی متنوع‌سازی نامربوط در مقایسه با تنوع همگون با آن، تأثیر قوی‌تری در تغییر ریسک مدیریتی دارد.

Guillen, 2001	مزیت‌های پیش‌گام صنایع	مزیت پیشگام موقعیت بازار مناسب برای بسیاری از کانگلومرتهاست که در بخش‌های مختلفی طریق مراحل رشد بعدی گسترش پیدا می‌کنند.
Jones & Hill, 2008 Chatterjee & Wernerfelt, 2001	هم‌افزایی مالی	مبنای اصلی در تنوع کانگلومرتها بر اساس مقایسه هزینه‌های هماهنگی و هم‌افزایی‌های مالی مشخص می‌شود. منابع فیزیکی و ملموس غیرقابل انعطاف بوده و عملاً قابلیت استفاده در چندین کسب‌وکار غیر همگون ندارد و این در حالی است که منابع مالی دارای بالاترین انعطاف‌پذیری بوده است
Sapanchi, 1998	نیاز به تکنولوژی	فناوری محرک مهم در مراحل شکل‌گیری کانگلومرتهاست به این دلیل که تمرکز اولیه بر ظرفیت تولید برای پاسخگویی به نیاز مشتری‌های مختلف است.
Dhir, Dhir, Sanjay 2015	منابع / جریان نقد مازاد (اسلاک سازمانی)	برخی موارد بدون آنکه بازارهای شرایط خاصی داشته باشند صرفاً به خاطر منابع نقدی مازاد سهامداران وارد کسب‌وکارهای غیر همگون می‌شوند. سطح بالایی از ظرفیت جذب شرکت‌ها به آن‌ها اجازه می‌دهد که به فکر استراتژی تنوع همگون و بخصوص غیر همگون بیفتند
Miller, 2006	هم‌افزایی مدیریتی	بر اساس رویکرد RBV تنوع ناهمگون از طریق هم‌افزایی مدیریتی بین کسب‌وکارها به عملکرد بالاتر می‌رسد.

تفسیر مستندات: بر اساس عوامل سه‌گانه شناسایی‌شده به صورت کلی می‌توان عوامل تشکیل‌دهنده شرکت‌های کانگلومرتها را بر اساس وابستگی محصول و وابستگی نهادی تعریف کرد. طوری که وابستگی محصول بر اساس عوامل ساختاری و وابستگی نهادی هم بر اساس عوامل زمینه‌ای بیان می‌شود. بر اساس وابستگی نتایج بقیه شاخص‌ها هم انگیزه‌های دیگر شرکت‌ها بوده که بر اساس شرایط و فضای حاکم متفاوت است. بر اساس شاخص‌های مطرح شده در بخش قبل پرتکرارترین آنها در جدول ۸ آورده شده است:

جدول ۸: شاخص‌های پرتکرار در بین عوامل سه‌گانه

عوامل	شاخص‌ها	محققین
عوامل زمینه‌ای	اقتصاد کشورها	Rhodes(1973); Nachum, (1999); Chang & Hong(2000); Kock, & Guilln(2000); Chatterjee & Wernerfelt(2001); Hit et al., (2009) ؛ Datta, & Guthrie(2011); KURTOVIĆ et al., (2013); Nyaingiri & Ogollah(2015); CALZOLARI & SCARPA(2016).
	محیط نهادی	Khanna & Palepu(1997); Ramanujam & Varadarajan(1989); Khanna & papelu(2001), Wan & Hoskisson(2003); Lee and el2003; Mayer and Whittington(2003); Ramanujam and Varadarajan (2009); Teece et al., (2004); Peng(2005)
عوامل ساختاری	حمایت دولت	Jones & Rose(1993); Granovetter(1995); Nachum(1999); Hoskisson et al., (2001); Kock & Guillen(2001).
	کاهش ریسک	Lyon at el(2002); Martin and Sayrak (2003); Lubatkin and Chatterjee (2004); Purkayastha et al., (2012); KURTOVIĆ et al., (2013); Kang(2013);
	هم‌افزایی مالی	Jones & Hill(1998); Chatterjee & Wernerfelt(2001); Lewellen (2008); Nyaingiri & Ogollah(2015)
عوامل رفتاری	موقعیت کسب‌وکارهای اصلی	Amsden, & Hikino(1994); Rothaermel & Alexandre ,(2009); Datta, & Guthrie(2011); Barney(2006); Datta, & Guthrie(2011); Nyaingiri & Ogollah(2015)
	انگیزه مؤسسين	Drozdown & Carroll(1999); Johnson at el(2006); Wernerfelt & Montgomery(2006); Campillo 2014; Purkayastha et al., (2016)
	انگیزه مدیران	Jones & Hill(2008); Wernerfelt & Montgomery(2006); Campillo)2014); Purkayastha et al., (2016)
	فرهنگ‌سازمانی	Jones & Hill(2008); Andrade et al., (2001)

توسعه شرکت‌های کانگلومرت: در هر کشوری، کانگلومرت‌ها از طریق مراحل تکاملی - ایجاد، رشد و بلوغ گذر می‌کنند (Kurtovic et al., 2013). اساساً آن چیزی که تعیین‌کنندگی قلمرو شرکت‌ها و ورود به کسب‌وکارهای همگون و غیر همگون است بر اساس دو بعد وابستگی محصول و وابستگی نهادی تعیین می‌شود. بر اساس نظر پنگ و همکاران^۱ (۲۰۰۵)، زمانی احتمال ایجاد شرکت‌های با کسب‌وکارهای غیر همگون بالا است که وابستگی نهادی بالا و وابستگی محصول پایین باشد. از طرفی دیگر وابستگی نهادی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به جمع‌آوری سرمایه‌بر اساس اقتصاد به مقیاس و بر اساس سه فرم غیر بازاری سرمایه اقدام کنند: سرمایه اجتماعی، سرمایه سیاسی، سرمایه شهرت و اعتبار. سرمایه اجتماعی توسط آدلر و کوون^۲ (۲۰۰۲) به‌عنوان «حسن نیت موجود به افراد یا گروه‌ها» تعریف شده است. به‌خصوص در اقتصادهای نوظهور، محیط نامشخص منجر به

1-Peng et al

2-Adler & Kwon

عدم تقارن اطلاعاتی زیادی می‌شود و در صورت برخورد با طرفه‌های ناشناس به فرصت‌طلبی منجر می‌شود (Peng et al., 2005). دوم، سرمایه سیاسی برای افزایش اعتبار عمومی شرکت، مشروعیت اجتماعی و اثربخشی سیاسی در هنگام تعامل با بازیگران سیاسی در نظر گرفته شده است. از آنجاکه مشخص نیست فرصت‌های ارتباطات سیاسی از کجا به وجود می‌آید، ممکن است برای بنگاه‌ها بهتر باشد که روابط مستمر با دولت‌ها داشته باشند. سوم، سرمایه اعتبار ممکن است عدم تقارن اطلاعات بین شرکت‌ها و ذینفعان مانند مصرف‌کنندگان و کارمندان را کاهش دهد. از آنجاکه جستجوی اطلاعات، به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور، پرهزینه است، شهرت می‌تواند نیازهای اطلاعاتی ذینفعان در صنایع مختلف را به‌طور غیررسمی اما قدرتمند پر کند (Khanna & Palepu, 1997). کانگلمرت‌ها در اقتصادهای نوظهور به‌طور معمول قابلیت‌های خود را برای ورود به صنایع مختلف از مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای به دست آوردن مجوزها از دولت، ترتیب تأمین مالی، فناوری ایمن و استخدام و آموزش نیروهای کاراست توسعه دادند (Peng et al., 2005)؛ بنابراین در مرحله معرفی نقش عوامل زمینه‌ای مهم‌تر از بقیه بوده است.

در مرحله رشد کانگلمرت‌ها به دنبال شرکت‌های با تکنولوژی بالا و مراکز تحقیق و توسعه هستند که بتوانند کسب و کارهای متنوع شده غیر همگون را با همدیگر پوشش دهند (Kurtovic et al., 2013). بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای کانگلمرت‌ها تنها با تکنولوژی هدایت نمی‌شود، بلکه با گسترش ظرفیت تولید برای پاسخگویی به نیازهای مصرف‌کننده نیز همراه است. هنگامی که رقابت خارجی در بازار ظاهر می‌شود، پس از آن فشار به اتخاذ فن‌آوری‌های جدید برای افزایش کارایی و حفظ رقابت وجود دارد. شرکت‌های کانگلمرت از طریق صدور مجوز، سرمایه‌گذاری مشترک و غیره به فن‌آوری‌های جدید رو می‌آورند. کانگلمرت‌ها یا شرکت‌ها مزیت‌هایی در بازارهای داخلی دارند؛ به خاطر اینکه، شکاف زیر ساختارها، شیوه‌های کسب‌وکار و شکاف‌های قانونی ملموسی وجود دارد (Jeon & Kim, 2004). بنابراین شرکت‌ها برای آنکه بتوانند به مرحله بلوغ برسند باید بیش‌ازپیش روی فن‌آوری‌های جدید و هم‌زمان با آن گسترش کسب‌وکارهای غیر همگون به‌وسیله تیم تحقیق و توسعه قوی تأکید کنند تا بتوانند از طریق آن‌ها در صنایع مختلف نفوذ داشته باشند. از طرف دیگر با توجه به اینکه در فضای رشد بیشترین رقابت بین کسب‌وکار شکل

می‌گیرد لذا نظریه اتکایی^۱ شکل می‌گیرد که هم‌افزایی مالی بر اساس نظر ادروف (۲۰۱۳) بیشترین کاربرد را با آن دارد. از طرف دیگر با توجه به موقعیت کسب‌وکارها در صورتی که با توجه به تغییرات حاکم بر عوامل زمینه‌ای در صورتی که نقش کسب‌وکارهای محوری به خطر بیفتد، ورود به کسب‌وکارهای غیر همگون با رعایت اصول رقابت و ورود، محتمل‌ترین گزینه است. یکی از نظریه‌های اصلی که بخش بلوغ شرکت‌های کانگومرت مطرح می‌گردد نظریه نمایندگی بوده که در واقع در جهت هم‌راستا کردن انگیزه‌ای مدیران و سهامداران تلاش می‌کند. از این رو مدیران تلاش می‌کنند که ورود به کسب‌وکارهای غیر همگون را مدنظر قرار داده و این درحالی که سهامداران در اکثر مواقع با آن موافق نیستند، از این رو درگیری بین مدیران و انگیزه‌های ناشی از آن‌ها دغدغه اصلی در مرحله نهایی است. جدول ۹ خلاصه‌ای از عوامل مهم در مراحل سه‌گانه شرکت‌های کانگومرت را نشان می‌دهد:

جدول ۹: نقش عوامل شناسایی شده در مراحل مختلف چرخه عمر شرکت‌های کانگومرت (محقق ساخته)

عوامل	محرك‌ها	مرحله معرفی	مرحله رشد	مرحله بلوغ
زمینه‌ای	حفاظت دولتی	**	**	*
	اقتصاد کشور	**	*	
	محیط نهادی	**	*	
ساختاری	کاهش ریسک	*	**	**
	هم‌افزایی مالی	*	**	**
	موقعیت کسب‌وکارهای محوری	-	**	*
رفتاری	انگیزه سهامداران	-	*	**
	انگیزه مؤسسين	**	**	**

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت بوده است که با استفاده از روش مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین نهایتاً ۲۸ شاخص کلی برای شکل‌گیری شرکت‌های کانگومرت شناسایی گردید که در قالب سه دسته کلی تنظیم شدند که عبارت‌اند از: عوامل زمینه‌ای که شامل شاخص‌های مربوط به شدت رقابت در بازارهای داخلی، محیط نهادی ضعیف، موقعیت جغرافیایی، محدودیت‌های قانونی، صنایع پشتیبان، حمایت دولتی، اقتصاد کشورها، عدم تقارن اطلاعات و اتحادهای خارجی بودند.

فلسفه مالکان، انگیزه‌های مدیریتی، اخلاق قوی کارکنان و فرهنگ‌سازمانی مربوط به عوامل رفتاری و نهایتاً تحقیق و توسعه قوی، وجوه مازاد منابع، هم‌افزایی مالی، کاهش ریسک، عملکرد کسب‌وکارهای فعلی، هم‌افزایی مدیریتی، اقتصاد مقیاس، استراتژی کسب‌وکارهای فعلی، زمان ورود به کسب‌وکارهای غیر همگون، مزیت‌های پیشگام صنایع، بلوغ رسیدن کسب‌وکارهای محوری، نیاز به فناوری سطح بالا، اقتصاد قلمرو، ثبات مدیریتی و هزینه مبادله بالا که مربوط به عوامل ساختاری بودند. در بین عوامل زمینه‌ای حمایت دولت، محیط نهادی و در بین عوامل ساختاری کاهش ریسک و موقعیت کسب‌وکارهای محوری و هم‌افزایی مالی و نهایتاً در بخش عوامل رفتاری فلسفه مالکان، انگیزه‌های مدیریتی و فرهنگ‌سازمانی دارای بیشترین فراوانی بودند و شاخص‌های مهم شناسایی شدند و سپس در مرحله بعد نقش این عوامل در توسعه شرکت‌های کانگلومرت مورد بررسی قرار گرفت که نقش عوامل زمینه‌ای در مرحله معرفی، عوامل ساختاری در مرحله رشد و عوامل رفتاری در مرحله بلوغ پررنگ‌تر از بقیه عوامل بود. در راستای نتایج پژوهش شرکت‌های کانگلومرت یکی از مهم‌ترین نتایج آن بخش متناسب با اقتصاد کشورهایی است که نوظهور بوده و در مرحله توسعه خود قرار دارند. نمونه‌ها زیادی هم وجود دارند که می‌توان به کشورهای هند و برزیل و ... اشاره کرد این کشورها در مراحل اولیه ظهور خود درصد بالایی از تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده بودند که می‌توان به پژوهش‌های مختلفی از قبیل کورتویچ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کوک و گویلان، ۲۰۰۱؛ نوچام، ۱۹۹۹؛ چانگ و هونگ، ۲۰۰۰ اشاره کرد که مربوط به نقش عوامل زمینه‌ای در شکل‌گیری این‌گونه شرکت‌ها بوده است. در همین راستا پیشنهاد می‌گردد که:

با توجه به فضای کسب‌وکار ایران و عدم ثبات اقتصادی و سیاسی شکل‌گیری این شرکت‌ها به شدت پیشنهاد می‌شود؛ چراکه از طرفی اقتصاد کشور ما قطعاً توسعه‌یافته نبوده و از طرفی دارای محیط نهادی ضعیف است. از طرف دیگر هر شرکتی با فضای کسب‌وکارهای ناهمگون در مواقع شکل‌گیری باید بر روی حمایت‌های دولتی حساب ویژه‌ای باز کند چراکه ریسک این‌گونه شرکت‌ها بسیار بالا بوده و احتمال ورشکستگی به نسبت شرکت‌های با تنوع همگون بیشتر است در نتیجه دولت‌ها می‌توانند از طریق وضع قوانین جدید و یا مهم‌تر از آن انگیزه‌های مالیاتی شرکت‌ها را در مواقع حساس کمک کنند. بعد

دیگر این عوامل مربوط به منابع انسانی بودند که با توجه به انگیزه مالک و مدیر و همسان کردن آن‌ها بسیار مدنظر بوده و اینکه مدیران برخلاف سهامداران بیشتر تمایل به کسب و کارهای ناهمگون داشته و از طرفی انگیزه اصلی آن‌ها صرفاً برای ورود به این‌گونه شرکت‌ها گسترده کردن آن‌ها در ابتدا بوده و در مراحل بعد کسب سود مطرح می‌شود؛ بنابراین این شرکت‌ها باید در وهله اول اصلاً به دنبال کسب سود نبوده و صرفاً با استفاده از پشتوانه‌های دولتی (یارانه‌های دولتی و مالیات) بتوانند خود را در صحنه رقابت حفظ کنند. استفاده از شیوه‌های مختلف هم‌افزایی بخصوص در فضای کسب و کار ایران روش مناسبی است از این طریق که شرکت‌های غیرمرتبط بتوانند از طریق بتوانند از طریق حمایت کردن همدیگر خود را در صحنه رقابت حفظ کنند.

این پژوهش نیز به‌مانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌های مواجه بوده که عبارت‌اند از: مهم‌ترین محدودیت را شاید بتوان در استفاده از روش مرور نظام‌مند جست‌وجو کرد چراکه عملاً ذهنی بوده (هرچند که محقق برای رفع این محدودیت از کدگذاری مقالات توسط یک پژوهشگر باتجربه برای ارتقای اعتبار تحلیل استفاده کرد)، ولی ممکن است میزانی از انحراف بر اساس نظرهای پژوهشگر در آن دخیل شده باشد. به‌علاوه در پژوهش حاضر تنها مقاله‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و از پایان‌نامه و کتاب استفاده نشده است که خود می‌تواند محدودیتی برای پژوهش حاضر به حساب آید. از طرف دیگر نبود پژوهش داخلی همگون نیز می‌تواند به‌عنوان یک محدودیت در نظر گرفته شود. بر این اساس می‌توان پیشنهاد کرد که پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران بر اساس این شاخص‌ها و با استفاده از پرسشنامه شاخص‌های موردنظر را اولویت‌بندی کرده و مدل جامعی برای شکل‌گیری ارائه دهند. همچنین در پژوهشی شاخص‌های مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کار همگون و ناهمگون به‌طور پیش‌فرض مبنا قرار گرفته و از طریق مصاحبه با مدیران ارشد شرکت‌ها الگوی جامع متناسب با فضای کسب و کار ایران پیشنهاد دهند. نهایتاً اینکه از طریق انگیزه‌های شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کار ناهمگون و همچنین انگیزه‌های شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب و کار همگون، پیشنهاد می‌گردد محققان در پژوهشی به بررسی علت اصلی شکل‌گیری هم‌زمان تنوع همگون و ناهمگون (تنوع دو سوتوانی) بپردازند.

References

- 1-Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27: 17–40.
- 2-Akçayır, M. & Akçayır, G (2017). Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. *Educational Research Review*, 20, 1-11.
- 3-Amit, R. & Livnat, J. (1988). A concept of conglomerate diversification. *Journal of Management*, 14(4).
- 4-Amsden, A. H. & Hikino, T. (1994). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3(1), 111–147.
- 5-Ansoff, I. (1957). Strategy of diversification“, *Harvard Business Review*, Sept.Oct.
- 6-Andrade, L, Barra, J. M. & Elstrodt, H. (2001). All in the Familia. *McKinsey Quarterly*, 4.
- 7-Barney, J. (2006). Is there a diversification discount, diversification, payout policy and firm value, *Management Journal*, 47- 62.
- 8-Babaei Zakliki, M. (2003). New Approaches to Holding Corporate Management, *Management and Development*. No. 16(in persian).
- 9-Biggart, N. (1990). Institutionalized patrimonialism in Korean business. In C. Calhoun (Ed.), *Comparative Social Research*, vol. 12: Business Institution, pp. 113–133.
- 10-Campillo, A. (2014). The benefits of related and unrelated diversification strategies in the Spanish context: What is the difference that executive leadership style can make? *New York University* on February 18.
- 11-Ccclzolari, G & Scarpa.C.(2016). Conglomerate and gulation, *Economic Inquiry* (ISSN 0095-2583) Vol. 54, No. 3, 1648–1669
- 12-Chang, S. J. & Hong, J. (2000). Economic performance of group affiliated companies in Korea: intragroup resource sharing and internal business transactions, *Journal of Academy Management*, 43 (3), 429-448.
- 13-Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. (2001). The link between resources & type of diversification: Theory & evidence, *Journal of Strategic Management*, 12, 33-48.
- 14-Cooper, H. (2009). *Research Synthesis and Meta- Analysis A Step-by-Step Approach*. Sage Publications, Inc
- 15-Datta, D. K. & Guthrie, J. P. (2011). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Journal of Strategic Management*, 15, 569–577.
- 16-Denis, D. Denis, D. & Yost, K. (2012). Global diversification, industrial diversification, and firm value. *Journal of Finance*, 57 (5), 1951-1979.

- 17-Dehghan, R; Talebi, K. & Arabiyon, O (2012). Research on Factors Affecting on Organizational Innovation and Entrepreneurship in Medical Universities of Iran. *Health Approach*, Year, 6 pp..33 -22. (in persian).
- 18-Dhir, S & Dhir, D. (2015). Diversification: Literature Review and Issues, *Change* 24: 569–588.
- 19-Dhir, S. & Mital, A. (2012). Decision-making for mergers and acquisitions: the role of agency issues and behavioral biases *Strategic Change*, 21(1-2), 59–69.
- 20-Drozdzow, N. & Carroll, V. P. (1999). Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, C.
- 21-Døving, E & Gooderham P. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: Tecase of small frm accountancy practices. *Journal of Strategic Management*, 29(8): 841–857.
- 22-Doukas, J. & Kan, O. (2006). Does diversification destroy firm value? *Journal of Finance*, 21(4), 59–71.
- 23-Erdorf, S. Hartmann-Wendels, T. Heinrichs, N. & Matz, M. (2013). Corporate diversification and company value: A survey of recent literature. *Journal of Financial Markets and Portfolio Management*, 27(2).
- 24-Fang Y, Wade M, Delios A, & Beamish PW. (2007). International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. *Journal of Strategic Management*, 28: 1053–1064.
- 25-Fauver, L. Houston, J. & Naranjo, A. (2003). Capital market development, international integration, legal systems, and the value of corporate diversification: A cross-country analysis' *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 38 (1), pp. 135-157.
- 26-Guillen, M. F. (2001). *The limits of convergence: Globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 27-Hitt, M.A, Ireland R.D. & Hoskisson R.E. (2009). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts & cases*. Cincinnati: South-Western, Cengage Learning.
- 28-Hoskisson, R.E. Hitt, M.A. Johnson, R.A. & Moesel, D.D. (2010). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Journal of Strategic Management*, 14, pp. 215–235.
- 29-Jeon, Y & Kim, Y (2004): „Conglomerates and Economics Calculation, *The quarterly journal of austraine*, p 41-54.
- 30-Johnson, G. Scholes, K. & Whittington. (2006). *Exploring corporate strategy* (7th ed). New York, NY: Prentice Hall...

- 31-Jones, G. & Rose, M. B. (1993). Family capitalism. *Business History*, 35(4), 1–16.
- 32-Jones, G. R. & Hill, C. W. L. (2008). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Journal of Strategic Management*, 9 (2), 159-172.
- 33-Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Journal of Strategic Management*, 34(1), 94–109.
- 34-Khanna, T. & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41–51.
- 35-Khanna, T. & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets: an analysis of Indian diversified business groups. *Journal of Finance*, 55, pp. 867–891.
- 36-Kim, H. Hoskisson, R. & Wan, W. (2004). Power dependence, diversification strategy, and Performance, *Journal of Strategic Management*, 25, 613-636.
- 37-Kim, B. G. & Chen, K. C. (2010). The Relationships Among Corporate Governance Structure, *Journal of business strategic*, pp 210-223.
- 38-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.
- 39-Kurtovic, S; Siljkovic, B & Boban, D. (2013). Conglomerate companies as emergant markets phenomenon, analysis of the Oradea university, *Fascicle of Management and Technological Engineering*.
- 40-Le, H. (2018). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance, *American Journal of Industrial and Business Management*, 9,91-108.
- 41-Lim E, Das S & Das, A. (2009). Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997–1998): Evidence from Singapore frms, *Journal of Strategic Management* 30: 577–594.
- 42-Lien, Y.C. & Li, S. (2013). Does diversification add company value in emerging economies? Effect of corporate governance. *Journal of Business Research*, 66(12), 2425.
- 43-Lu JW & Beamish, P. (2004). International diversification and firm performance: Te S-curve hypothesis, *Journal of Academy Management* 47: 598–609.
- 44-Lyon, D.W. and Ferrier, W.J. (2008). Enhancing Performance with Product-Market Innovation, *Journal of Management Issue*, pp 452^–69.
- 45-Martin, J.D. & Sayrak, A (2003). Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature“, *Journal of Corporate Finance*, 9(1): 37-57.
- 46-Miller, D. J. (2006), Technological Diversity, Related Diversification, and Firm Performance. *Journal of Strategic Management* 27(7):601-619.

- 47-Nachum, L. (1999). Diversification strategies of developing country firms. *Journal of International Management*, 5, 115–140.
- 48-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.
- 49-Nyaingiri, S & Ogollah, O. (2015). Influence of Unrelated Diversification Strategy Components on Corporate Performance: Case of Sameer Group in Kenya, *Journal of Business and Management*, Volume 17, Issue 4. PP 78-83
- 50-Palich, LE, Cardinal, LB & Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades of research. *Journal of Strategic Management*, 21: 155–174.
- 51-Peng, M; Lee, S & Wang, D. (2005). what determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness, *Academy of Management Review* 2005, Vol. 30, No. 3, 622–633.
- 52-Porter, M. E. (1988). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- 53-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.
- 54-Ramanujam, V & Varadarajan, P. (1989), “Research on corporate diversification: a synthesis”, *Journal of Strategic Management*, Vol. 10, pp. 523-51.
- 55-Rhodes, S.A. (1973). The effect of diversification on industry profit performance in 241 manufacturing industries: 1963. *Review of Economics and Statistics*, 55, pp. 146–155.
- 56-Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 57-Samphantharak K (2007). *The Choice of Organization Structure: Business Group versus Conglomerate*.
- 58-Salma, U & Hussain, M. (2018). A Comparative Study on Corporate Diversification and Firm Performance across South Asian Countries, *J Account Mark* 7.
- 59-Samphantharak, K. (2007). *The Choice of Organization Structure: Business Group versus Conglomerate*.
- 60-Teece, D. J. R. Rumelt, G. Dosi, W. & Winter, S. (2004). Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23,1-30.
- 61-Tihany L, Ellstrand AE, Daily, CM & Dalton, DR. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management* 26: 1157–1177

- 62-Wan, W. P. & Hoskisson R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance, *Journal of Academy of Management* 46, pp.27–45.
- 63-Wang, H & Barney JB. (2006). Employee incentives to make firm specific investments: Implications for resource-based theories of corporate diversification. *Academy of Management Review* 31: 466–476.
- 64-Wiersema M & Bowen H. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Journal of Strategic Management* 29:115–132.
- 65-Wernerfelt, B. & Montgomery, C.A. (2006). What is an attractive industry? *Management Science*, 32, 1223–1229.
- 66-Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.