



استراتژی تنوع بخشی

(چگونگی توسعه یک کسب و کار با استفاده از تنوع بخشی موفق)

نویسنده:

گراهام کنی

مترجمین:

سعید خدامرادی (عضو هیئت علمی دانشگاه شاهد) - جمال جلیلیان

مهر ۱۳۹۳

|                      |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه:             | کنی : گراهام                                                                                                                                                                         |
| عنوان و نام پدیدآور: | Kenny, Graham                                                                                                                                                                        |
| مشخصات نشر:          | استرانی تنوع بخشی (چگونگی توسعه یک کسب و کار با استفاده از تنوع بخشی موفق): نویسنده گراهام کنی؛ مترجم سعید خدامرادی و جمال جلیلیان تهران: انتشارات اتکا، مرکز تحقیقات و توسعه، ۱۳۹۳. |
| مشخصات ظاهری:        | ۱۸۵ ص: جدول (بخشی رنگی)                                                                                                                                                              |
| شابک:                | ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۲۴-۱۴-۲                                                                                                                                                                    |
| نوع سند:             | فهرست نویسی: فیا                                                                                                                                                                     |
| زبان:                | عنوان اصلی: ۲۰۰۹, Diversification strategy how to grow a business by diversifying successfully                                                                                       |
| موضوع:               | کتابنامه.                                                                                                                                                                            |
| نوع سند:             | چگونگی توسعه یک کسب و کار با استفاده از تنوع بخشی موفق.                                                                                                                              |
| موضوع:               | تنوع بخشی در صنایع                                                                                                                                                                   |
| موضوع:               | شرکت های چند محصولی - مدیریت                                                                                                                                                         |
| موضوع:               | کتابخانه                                                                                                                                                                             |
| شناسه افزوده:        | خدامرادی، سعید، ۱۳۴۸، مترجم                                                                                                                                                          |
| شناسه افزوده:        | جمال جلیلیان، ۱۳۶۴، مترجم                                                                                                                                                            |
| شناسه افزوده:        | مترجم: سعید خدامرادی، جمال جلیلیان                                                                                                                                                   |
| رده بندی کنگره:      | HD ۵۶۱ .۵ ۱۱۰۴                                                                                                                                                                       |
| رده بندی دیویی:      | ۶۵۰۳۸                                                                                                                                                                                |
| شماره کتابشناسی ملی: | ۳۶۵۴۱۲۵                                                                                                                                                                              |



|                  |                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| عنوان:           | استرانی تنوع بخشی (چگونگی توسعه یک کسب و کار با استفاده از تنوع بخشی موفق) |
| مؤلف:            | گراهام کنی                                                                 |
| مترجمین:         | سعید خدامرادی - جمال جلیلیان                                               |
| ویراستار:        | مصطفی طرسکی و موسی دامکش                                                   |
| زمان و نوبت چاپ: | مهر ۱۳۹۳، اول                                                              |
| شمارگان:         | ۲۰۱ نسخه                                                                   |
| بها:             | ۱۵۰۰۰۰ ریال                                                                |
| شابک:            | ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۲۴-۱۴-۲                                                          |

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا است.  
هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود.  
نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای اتکا، ط

## فهرست مطالب

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| بخش اول تنظیم چشم انداز تنوع بخشی .....                          | ۱   |
| فصل اول تنوع بخشی، جذام شرکتي؟ .....                             | ۲   |
| فصل دوم تنوع بخشی چیست؟ .....                                    | ۱۱  |
| فصل سوم شناسایی تنوع بخش های موفق .....                          | ۱۶  |
| فصل چهارم نمونه های از تنوع بخشی موفق .....                      | ۲۸  |
| بخش دوم تشریح برخی مسائل راهبرد تنوع بخشی موفق .....             | ۴۱  |
| فصل پنجم ایجاد یک ساختار مناسب حمایت کننده .....                 | ۴۲  |
| فصل ششم انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در بخش های کسب و کار ..... | ۶۰  |
| فصل هفتم تعیین شاخص های مناسب عملکرد .....                       | ۶۷  |
| فصل هشتم تعیین پاداش و مشوق های مؤثر .....                       | ۷۶  |
| فصل نهم همسو سازی فرهنگ سازمانی .....                            | ۸۲  |
| فصل دهم ایجاد و استحکام بخشی مزیت های رقابتی .....               | ۹۲  |
| فصل یازدهم خرید مناسب و ادغام شرکت ها .....                      | ۹۹  |
| بخش سوم یادگیری با استفاده از مورد پژوهی شرکتي .....             | ۱۰۹ |
| فصل دوازدهم وقتی که تنوع بخشی نتایج وارونه دارد .....            | ۱۱۰ |
| فصل سیزدهم عجله در تنوع بخشی .....                               | ۱۱۸ |
| فصل چهاردهم نواوغ تنوع بخشی؟ .....                               | ۱۲۶ |
| فصل پانزدهم پیام شرکت های متمرکز برای تنوع بخش ها .....          | ۱۳۷ |
| بخش چهارم تغییر چشم انداز شما .....                              | ۱۴۹ |

۱۵۰ ..... فصل شانزدهم پذیرش دیدگاه‌های مختلف

۱۵۷ ..... فصل هفدهم درس‌های تنوع‌بخشی

۱۶۳ ..... واژه‌نامه انگلیسی - فارسی

www.ketab.ir

## فهرست جداول و نمودار ها

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| جدول ۲،۱ ابعاد مرتبط بودن / تنوع بخشی                      | ۱۳  |
| جدول ۳،۱: تنوع بخش های موفق                                | ۱۹  |
| جدول ۳،۲ - مقیاس رتبه بندی کیفی                            | ۲۳  |
| جدول ۳،۳ - اندازه، اهرم و سودآوری مد نظر در رتبه بندی کیفی | ۲۴  |
| جدول ۱،۲: جنرال الکتریک، نتایج کلیدی مالی ۱۹۹۷-۲۰۰۶        | ۳۱  |
| جدول ۲،۴: وسفا، نتایج کلیدی مالی، ۱۹۹۷-۲۰۰۶                | ۳۴  |
| شکل ۴،۳ تنوع وسفا                                          | ۳۶  |
| جدول ۲،۴: بیدوست، نتایج کلیدی مالی، ۱۹۹۷-۲۰۰۶              | ۳۷  |
| جدول ۲،۴: شرکت ITC، نتایج کلیدی مالی، ۱۹۹۷-۲۰۰۶            | ۳۸  |
| جدول ۵،۱ اندازه ستاد مرکزی                                 | ۴۴  |
| جدول ۵،۲ ویژگی های یک مدیرعامل موفق                        | ۵۰  |
| جدول ۵،۳ عوامل کلیدی رهبری در موقعیت های مختلف             | ۵۲  |
| جدول ۸،۱ سنجه های تشویقی بخش های شرکت وسفا و وسفا          | ۷۹  |
| جدول ۱۳،۱ دیوید جونز، نتایج کلیدی مالی، ۱۹۹۷-۲۰۰۶          | ۱۲۱ |
| جدول ۱۴،۱ برکشایر هاتاوی، نتایج کلیدی مالی، ۱۹۹۷-۲۰۰۶      | ۱۲۸ |
| جدول ۱۵،۱ نتایج کلیدی مالی مک دونالد، ۱۹۹۷-۲۰۰۶            | ۱۴۰ |
| جدول ۱۵،۲ پرتفوی مراکز خرید وستفیلد                        | ۱۴۳ |
| جدول ۱۵،۳ نتایج کلیدی مالی شرکت وستفیلد، ۱۹۹۹-۲۰۰۶         | ۱۴۶ |
| نمودار ۱۶،۱: رابطه U شکل بین تنوع بخشی و عملکرد            | ۱۵۲ |

## مقدمه نویسنده کتاب

یکی از دلایل نوشتن کتاب حاضر این است که اساساً اینکه مردم به سادگی دلیل شکست شرکت‌ها را تنوع‌بخشی می‌دانند، مرا خسته کرده است. این نوع اظهارنظرها در مورد شکست شرکت‌ها به دلیل عدم آگاهی و پیش‌داوری برخی افراد است.

تنگبزه نوشتن این کتاب از گفتگویی که چند سال پیش با شوهر خواهرم، جان<sup>۱</sup> داشتم شروع شد. یک روز تعطیل هر دوی ما همراه با خانواده، از آپارتمانی که در آن اقامت داشتیم در حال راه رفتن به سمت ساحل بودیم. جان می‌گفت تمایلی به خرید سهام برخی از شرکت‌ها ندارد؛ چرا که آن‌ها متنوع هستند. این موضوع در عمل «تخفیف کنگلومرا» محسوب می‌شود. اگر چه جان قبل از بازنشستگ مدیریت یک شرکت بزرگ و در عین حال معامله‌گر سهام بود، اما من استدلال معمولی او را قبول نمی‌کنم.

تجربه هفده سال مشاوران به عنوان یک دانشگاهی و تجربه اجرایی و مطالعه‌ای که در مورد سقوط کنگلومراهای استرالیا انجام دادم باعث شد نظر جان را قبول نداشته باشم. او تنوع‌بخشی را دلیل ورشکستگی شرکت بارنز فیلیپس<sup>۲</sup> - یک شرکت متنوع شده دولتی بود- می‌دانست. در فصل دوازده توضیحاتی در مورد این شرکت آورده‌ام. این حال هنگامی که من این شرکت را مورد مطالعه قرار دادم، متوجه شدم عوامل بسیاری باعث شکست شرکت شدند که تنوع‌بخشی یکی از این عوامل بود و حتی به نظر می‌رسید که از دلایل آن نباشد.

چیزهای دیگری باعث نگرانیم در مورد تنوع‌بخشی است. یکی اینکه این اصطلاح به طور گسترده استفاده می‌شود، اما تعریف دقیقی از آن نداریم. پس شما می‌توانید شرکت مورد مطالعه خود را به هر شیوه با رویکرد تنوع‌بخشی تفسیر کنید. مورد دیگر این بود که تمام بحث از تنوع به ناچار این بحث مطرح می‌شد که آیا تنوع‌بخشی با «کسب‌وکار اصلی» مرتبط است یا نه.

من متوجه شدم که تعریف دقیق «کسب‌وکار اصلی» مشکل است. علاوه بر این در موارد بسیاری تفاوت بین تنوع‌بخشی «مرتبط» و «غیر مرتبط» به صورت کاملاً دلخواهی تعریف می‌شود.

من مطالعات زیادی را در مورد تنوع‌بخشی گردآوری کردم. درحالی که دانشگاه‌ها و مجامع علمی این موضوع را پیچیده‌تر نموده‌اند، اما مدیران بر اساس یافته‌ها و دانش خود از آن استفاده کرده‌اند. مدیران چه چیزهایی در مورد تنوع‌بخشی می‌دانند؟ برخی از شرکت‌های متنوع موفق بوده‌اند و برخی دیگر

<sup>۱</sup> John

ناموفق و همچنین برخی از شرکت‌های متمرکز نیز موفق و برخی دیگر ناموفق بوده‌اند. دو سؤال برای مدیران مطرح می‌شود:

(۱). چرا باید دست به تنوع‌بخشی زد؟

(۲). اگر من این کار را انجام بدهم، چگونه می‌توانم یک تنوع بخش موفق باشیم؟

مطابق این کتاب همانند علائم راهنمایی رانندگی در امتداد جاده موفقیت تنوع‌بخشی است. کتاب حاضر در حقیقت ادامه کتاب قبلیم است که در مورد استراتژی<sup>۱</sup> نوشته‌ام.

Graham Kenny

E-mail: [gkenny@strategicfactors.com](mailto:gkenny@strategicfactors.com)

Website: [www.strategicfactors.com](http://www.strategicfactors.com)

---

<sup>۱</sup> Kenny, G. ۲۰۰۱. Strategic factors: Develop and measure winning strategy. Sydney: President Press; republished in ۲۰۰۵ as Strategic planning and performance management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann; Kenny, G. ۲۰۰۷. Sure-fire steps to small business success. Sydney: President Press.