

## تنوع در تولید

### Diversification

تنوع در تولید زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت وارد یک بخش جدید بازار یا یک یا چند بازار اضافی شود. در تنوع‌سازی شرکت به‌طور معمول مهارت پایه‌ای و سایر دارایی‌های خود را گسترش می‌دهد. تنوع می‌تواند در ابعاد مختلفی از جمله بازارهای محصول، بازارهای جغرافیایی و بازارهای عمودی رخ دهد. تنوع در تولید زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت تصمیم می‌گیرد محصولات یا خدمات جدیدی در بخش‌های جدیدی از بازار ارائه دهد (Teece, 2018, p: 418). هدف از تنوع بخشی این است که به شرکت اجازه داده شود وارد خطوط کسب و کاری شود که با فعالیت‌های کنونی تفاوت دارد (تفتیان و همکاران، 1397: 16). به‌طور کلی، تنوع در تولید می‌تواند مرتبط یا نامرتب باشد. تنوع مرتبط زمانی رخ می‌دهد که شرکت خطوط تولید مشابهی را گسترش می‌دهد. برای مثال، یک تولیدکننده خودرو ممکن است خودروهای سواری و کامیون‌های سبک تولید کند. در تنوع نامرتب ارتباطی بین فعالیت‌های موجود و فعالیت‌های جدید شرکت دیده نمی‌شود، برای مثال، یک شرکت تولیدکننده مواد غذایی کفش چرم نیز تولید کند (Khemani and Shapiro, 1993: 37). چگونگی انتخاب یکی از این استراتژی‌ها به وسیله شرکت، به مقایسه مزایای هر استراتژی در مقابل هزینه‌های بوروکراتیک اتخاذ آن استراتژی بستگی دارد. شرکت زمانی تنوع مرتبط را دنبال می‌کند که از توانمندی‌های شرکت بتوان در تعداد بیشتری از صنایع استفاده کرد و شرکت دارای قابلیت‌های استراتژیک برتری است که با تشویق کارآفرینی با خلق ارزش‌های ایجادکننده فرهنگ سازمانی، هزینه‌های دیوان‌سالاری ناشی از تعدد واحدهای کسب و کار و هماهنگی بین این واحدها را تحت کنترل داشته باشد. تنوع نامرتب زمانی دنبال خواهد شد که اول اینکه، توانمندی‌های هر واحد کسب و کار در بین صنایع کاربردهای مفید کمتری داشته باشد، اما مدیران ارشد

شرکت مهارت بالایی در بالا بردن سودآوری کسب و کارهای ضعیف دارند و دوم اینکه، مدیران شرکت از توان مدیریت استراتژیک برتر خود برای بهبود مزیت رقابتی واحدهای تجاری خود استفاده کرده و هزینه‌های دیوان‌سالاری ناشی از تعدد واحدهای کسب و کار موجود در پورتفوی شرکت را کنترل می‌کنند (Hill et al., 2017: 327).

### استراتژی‌های تنوع

انواع استراتژی‌های تنوع عبارتند از:

- تنوع افقی (Horizontal Diversification): توسعه محصولات جدید یا ارائه خدمات جدید است که می‌تواند برای مشتری‌های کنونی بنگاه جذاب باشند. در این حالت بنگاه بر فروش و روابط فنی خطوط تولید موجود تکیه می‌کند. برای مثال، یک شرکت تولیدکننده مواد لبنی نوع جدیدی از پنیر را به محصولات خود اضافه می‌کند (Grozeva, 2009: 4; Hussey, 1998: 304).

- تنوع عمودی (Vertical Diversification): زمانی رخ می‌دهد که بنگاه به مرحله قبلی چرخه تولید خود یا به مراحل بعدی همان چرخه حرکت می‌کند، مانند تولید مواد خام یا توزیع محصول نهایی (Grozeva, 2009: 4; Hussey, 1998: 304).

- تنوع همگون (Concentric Diversification): عبارت است از گسترش سبک تولیدی شرکت با اضافه کردن محصولات جدید ولی مرتبط با هدف استفاده کامل از پتانسیل فناوری‌ها و سیستم بازاریابی موجود. برای مثال، تولید شیرینی به وسیله یک نانوا (Grozeva, 2009: 4).

- تنوع ناهمگون

(Heterogeneous (conglomerate) diversification): تولید محصولات یا خدماتی که هیچ رابطه فنی یا تجاری با محصولات، تجهیزات و کانال‌های توزیع فعلی ندارند اما ممکن است مورد توجه گروه مشتریان جدید قرار بگیرند. توجیه اصلی این نوع تنوع‌سازی، بازده بالای سرمایه‌گذاری در صنعت جدید است. افزون‌براین، تصمیم به این نوع تنوع‌سازی می‌تواند منجر به فرصت‌های دیگری شود که

به طور غیرمستقیم به توسعه بیشتر کسب و کار اصلی شرکت می شود، مانند دسترسی به فناوری های جدید، فرصت های مشارکت استراتژیک و مانند آن (George, ۲۰۰۹: ۴).

تنوع ممکن است به دلایلی نظیر صرفه های ناشی از تنوع تولید (خداداد کاشی، ۱۳۸۹: ۱۲۷ و ۱۳۱-۱۳۰)، افزایش قدرت بازاری در خطوط تولید موجود یا بسط آن به خطوط تولید جدید، بهره گیری از مزیت مکمل بودن در تولید و فناوری های موجود، بهره برداری از صرفه های ناشی از مقیاس، کاهش احتمال مواجهه با ریسک، ایجاد ثبات در درآمدها و رشد آن و غلبه بر نوسانات دوره ای کسب و کار به وجود آید (Khemani and Shapiro, ۱۹۹۳: ۳۷; George et al., ۲۰۰۵: ۷۷-۷۸).

### جهت تنوع (The Direction of Diversification)

در اغلب موارد جهت تنوع از مزیت تجربه بنگاه های موجود در فناوری و بازاریابی ناشی می شود. تنوع مبتنی بر سطح بالای توانمندی فنی مشخصه بسیاری از بنگاه های فعال در زمینه صنایع شیمیایی و الکترونیک است. در این صنایع برخورداری از دانش فنی به عنوان محرک تنوع نگریسته می شود. بنگاه های دارای گروه های تحقیق و توسعه با کفایت ذاتاً تمایل به تنوع در تولید دارند و این گروه ها بعد از توسعه محصولات جدید یا فرایند تولیدی جدید به پیگیری ایده های جدید دیگر می پردازند. در صنایع دیگر، تنوع در تولید به طور عمده مبتنی بر مزیت های خاصی است که بنگاه های بزرگ در بازاریابی کالاهای مصرفی در مقیاس بزرگ دارند. برای مثال، در صنعت دخانیات، بنگاه ها به تولید محصولات سایر صنایع نظیر محصولات غذایی و آشامیدنی روی می آورند که می توانند به روشی مشابه با سیگار بازاریابی شوند. موفقیت در بازاریابی یک کالا شهرت بنگاه را بهبود می بخشد و بنگاه می تواند از این مزیت در راه اندازی خطوط تولید جدید استفاده کند. با توسعه بنگاه

از طریق این روش، بنگاه های دیگر فعال در آن بخش نیز برای حفظ جایگاه رقابتی خود ملزم به پیروی می شوند. جهت تنوع با ساختار بازار نیز ارتباط دارد. یکی از عوامل مهم تنوع در تولید برای بنگاه های فعال در صنایع با درجه تمرکز بالا این است که به دلیل نزدیک بودن کارایی بنگاه ها به همدیگر امکان افزایش سهم بازاری وجود ندارد. در این صورت ورود بنگاه ها از این صنایع به صنایع دارای درجه تمرکز پایین که در آن کارایی بنگاه ها تفاوت معنی داری دارد، می تواند به رشد سریع بنگاه منجر شود. افزون بر درجه تمرکز، نرخ رشد تقاضا و فرصت های تغییر فنی از عناصر مهم دیگر تعیین کننده برای تنوع محسوب می شوند (George et al., ۲۰۰۵: ۸۰-۸۱).

### کتابشناسی

- خداداد کاشی، فرهاد (۱۳۸۹). *اقتصاد صنعتی (نظریه و کاربرد)*، تهران: سمت.
- تفتیان، اکرم، میرباقری، سیده زهرا، حسنی صدرآبادی، مهدیه (۱۳۹۷). «بررسی رابطه تنوع بخشی کل، مربوط و نامربوط با اقلام تعهدی اختیاری در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، *حسابداری مدیریت*، ۱۱(۳۹)، ۲۸-۱۵.
- George, K., Joll, C., Lynk, E. (۲۰۰۵). *Industrial organization: competition, growth and structural change*, London: Taylor & Francis, ۲۰۰۵.
- Grozeva, Rumyana (۲۰۰۹), *Small Enterprise Strategic Development Training, Austria*, <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=۱۴۵>.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (۲۰۱۷). *Strategic management: An integrated approach: theory & cases*, Boston, MA: Cengage Learning.
- Hussy, D. (۱۹۹۸), *Strategic Management: From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann; Fourth Edition.
- Khemani R. S. and Shapiro D. M. (۱۹۹۳), *Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law*, OECD.
- Teece D.J. (۲۰۱۸), *Diversification*. In: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, London: Palgrave Macmillan.

کیومرث شهبازی

هیئت علمی گروه اقتصاد دانشگاه ارومیه