



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی- پژوهشی

سال یازدهم، شماره‌ی ۲۲، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۸

طراحی فرآیند چرخش بنگاه‌های کوچک و متوسط در مرحله افول (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶

پیمان دولتشاه*

علی یزدخواستی**

اسماعیل مزروعی نصرآبادی***

doi: 10.22080/jem.2020.17249.3005

چکیده

افول سازمانی پدیده‌ای هست که تمام انواع شرکت‌ها را در بر گرفته و عاملی در جهت تهدید بقاء آن‌ها شده است. لذا مطالعه اقدامات شرکت‌هایی که افول را تجربه کرده و تلاش نموده‌اند از این وضعیت خارج شوند، می‌تواند دیدگاه‌ها و بینش‌هایی را در خصوص طیف وسیعی از استراتژی‌های چرخش بکار گرفته شده توسط آن‌ها به سایر شرکت‌ها بدهند. لذا در این تحقیق، هدف طراحی فرآیندی برای چرخش کسب و کارهای کوچک و متوسط جهت خروج از افول می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع آمیخته می‌باشد. در این تحقیق از استراتژی داده‌بنیاد استفاده شده است. در مرحله اول با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و ابزار مصاحبه، با تصمیم‌گیرندگان اصلی ۱۱ شرکت فعال در صنعت مواد غذایی مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته‌ای صورت پذیرفت و ۱۰۷ مولفه و ۳۲ مقوله در قالب ۶ بعد (دلایل افول، افول، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر چرخش، استراتژی چرخش و بهبود وضعیت شرکت) شناسایی گردید. سپس پرسشنامه‌ای که از مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی بدست آمده است، بین شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان تهران که شرایط افول را داشته‌اند و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند، جهت تایید یا رد مولفه‌های شناسایی شده، توزیع گردید. در نهایت با دسته‌بندی مقوله‌های شناسایی شده بر اساس مدل پارادیمی داده‌بنیاد،

* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران peyman_dolatsah@yahoo.com
** نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران yazdkhasty@kashanu.ac.ir
*** استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران drmazroui@kashanu.ac.ir

در قالب شش بعد: علی، محوری، راهبردی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها، فرآیند چرخش کسب و کارهای کوچک و متوسط تدوین گردید.

واژگان کلیدی: افول شرکت، فرآیند چرخش، کسب و کارهای کوچک و متوسط، استراتژی داده‌بنیاد

۱- مقدمه

نظریه پردازان سازمانی متعددی تلاش کرده‌اند که مدل‌هایی برای دسته‌بندی زندگی سازمان‌ها پیشنهاد کنند، که این مدل‌ها به شناسایی مشخصات، ویژگی‌ها و راهبردهای سازمان در هر مرحله از چرخه زندگی پرداخته و اکثر محققان با مفهوم اساسی آن که شامل: تولد، رشد، بلوغ، افول و نوکردن سازمان (چرخش) می‌باشد، موافق هستند (لستر و همکاران^۱، ۲۰۰۸). پژوهش‌های موجود در زمینه کسب و کار/ مدیریت، تا حد زیادی بر رشد کسب و کارها تمرکز کرده و افول شرکت مورد غفلت واقع شده است (ریبرو سرا و همکاران^۲، ۲۰۱۳). امروزه با وجود رشد صنایع، بروز افول و فروپاشی کسب و کارها در حال افزایش است و تلاطم‌های صنعتی یا افول سازمانی چنان گسترش یافته است که تمام انواع سازمان‌ها را در بر گرفته است (پانیکر و مانیمالا^۳، ۲۰۱۵). شرکت‌هایی که در این محیط‌های آشفته و رقابتی حضور دارند، همواره با چالش‌های همگام شدن با تغییرات مداوم محیطی روبرو هستند، که در چنین شرایطی، شرکت‌هایی که قادر به مقابله با تهدیدات محیطی باشند می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند، و مابقی یا از بین می‌روند و یا به ناچار در مقابل چرخش قرار می‌گیرند (سانتانا و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

لوتن و همکاران^۵ (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که افول شرکت نتیجه‌ی تغییرات نامطلوب محیطی، ناکارآمدی سازمانی و یا استراتژی‌های رقابتی نامناسب می‌باشد. آن‌ها ریشه‌های افول شرکت‌ها را به دو بخش خارجی و داخلی تقسیم می‌کنند، اولی ناشی از

¹Lester et al

²Ribeiro Serra et al

³ Panicker & Manimala

⁴Santana et al

⁵Lawton et al

افول صنعت است و دومی ناشی از مسائل داخلی است و زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت بدلیل انحرافات استراتژیکی که در محیط داشته، غیر رقابتی می‌شود و اغلب ناشی از تصمیم‌گیری‌های مدیریت ارشد در گسترش نابخردانه و یا عدم بروز رسانی خطوط تولید، عدم غلبه بر نقاط ضعف بخش‌های وظیفه‌ای و یا عدم کاهش هزینه‌های مالی است. سولنت و همکاران^۱ (۲۰۱۰) نیز معتقدند که افول سازمانی ممکن است بدلیل مسائل داخلی (بطور مثال: مدیریت ضعیف) و یا مشکلات خارجی (بطور مثال: مسائل اقتصادی و یا افزایش رقابت) رخ دهد. پژوهش‌ها تلاش‌های بکارگرفته شده توسط شرکت‌ها جهت برون رفت از این شرایط را در قالب استراتژی‌های چرخش معرفی کرده‌اند. در واقع استراتژی‌های چرخش به عنوان اقدامات لازم برای معکوس کردن روند افول شرکت تعریف شده است (گوون و همکاران^۲، ۲۰۰۲؛ پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵؛ ترامز و همکاران^۳، ۲۰۱۳).

پژوهش‌های مرتبط با چرخش شرکت، به استراتژی‌هایی از قبیل، کاهش هزینه‌ها و کاهش دارایی‌های ناکارآمد (پیرس و رابینز^۴، ۱۹۹۳؛ شوایزر و همکاران^۵، ۲۰۱۷)، تغییر مدیرعامل یا مدیران ارشد (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷)، تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای (اسچوینبرگ و همکاران^۶، ۲۰۱۳) و ارتقاء تکنولوژی (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵)، اشاره می‌کنند. پیرس و رابینز (۱۹۹۳) در پژوهش خود چرخش شرکت را فرآیندی دو مرحله‌ای می‌دانند که ابتدا بدون توجه به ماهیت اصلی دلیل افول شرکت، استراتژی‌های بهره‌وری (کاهش هزینه و کاهش دارایی ناکارآمد) صورت می‌پذیرد و سپس شرکت دست به اقدامات استراتژیک جهت چرخش می‌نماید. برخی دیگر از پژوهشگران استراتژی‌های

¹Solnet et al

²Gowen et al

³Trahms et al

⁴Pearce & Robbins

⁵Schweizer et al

⁶Schoenberg et al

بهره‌وری را مقدم بر سایر اقدامات شرکت نمی‌دانند و معتقدند که اقدامات چرخش باید مطابق با دلایل افول شرکت باشند(اندوفور و همکاران^۱، ۲۰۱۳).

ادبیات مرتبط با چرخش شرکت، ابعاد کاربردی و پژوهشی زیادی را در بر می‌گیرد و لذا نکته‌ی حائز اهمیت این است که در هیچ یک از پژوهش‌های صورت گرفته تمام ابعاد و زمینه‌های تاثیرگذار بر چرخش شرکت بررسی نشده است. لذا در این تحقیق با شناسایی و ارزیابی مولفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با چرخش شرکت بر اساس مدل پارادیمی داده‌بنیاد، به دنبال طراحی و تدوین فرآیند چرخش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط هستیم.

۲- پیشینه پژوهش

افول شرکت. پژوهش‌ها تعاریف و مفاهیم پیچیده و گسترده‌ای را در خصوص افول سازمان بیان کرده‌اند، که برخی از این مفاهیم بصورت: افول سازمانی مرتبط با رکود صنعت و نزول تقاضا، افول در کارکنان، افول سازمانی مرتبط با نوسانات محیطی و در نهایت تقلیل منابع سازمان، تعریف شده است(سولنت و همکاران، ۲۰۱۰). اسچوینبرگ و همکاران(۲۰۱۳) افول سازمانی را ضعف شرکت در سازگاری با محیط، کاهش مداوم منابع و آسیب‌پذیری بالای شرکت تعریف می‌کند. آروگیاسومی و همکاران^۲(۱۹۹۵) نیز استدلال می‌کنند که افول سازمانی ناشی از ترکیبی از مشکلات داخلی شرکت است که در نهایت منجر به ناتوانی شرکت در انطباق با تغییرات محیط خارجی می‌شود. برخی دیگر از تحقیقات نیز نشان می‌دهند که افول شرکت ناشی از شکست مدیران در تطبیق استراتژی، ساختار و اهداف شرکت، در محیط‌های در حال تغییر و تحول می‌باشد(فورر و همکاران^۳، ۲۰۰۷). فورر و همکاران (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که مکانیسم‌های داخلی

^۱Ndofor et al

^۲Arogyaswamy et al

^۳Furrer et al

شرکت‌های شکست خورده بیانگر این است که آن‌ها به تغییرات محیطی پاسخی بیش از حد فعال و یا بیش از حد منفعل داده‌اند.

محققان در پژوهش‌های مختلف، دلایل افول شرکت‌ها را در دو دسته‌ی داخلی و خارجی تقسیم‌بندی کرده‌اند و معتقدند که عوامل خارجی ناشی از شرایط محیطی و عوامل داخلی افول شرکت ناشی از سوء مدیریت در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان می‌باشد (چاتوت و همکاران، ۲۰۰۶؛ لوتن و همکاران، ۲۰۱۱؛ اسپوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵؛ سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، به گفته‌ی ریبرو سرا و همکاران^۱ (۲۰۱۳) اکثر پژوهش‌های موجود در زمینه کسب‌وکار/مدیریت، بر رشد کسب‌وکارها تمرکز کرده و افول شرکت که یکی از حیاتی‌ترین موقعیت‌های هر شرکتی است، مورد غفلت واقع شده است (ریبرو سرا و همکاران^۲، ۲۰۱۳). وتن^۳ (۱۹۸۰) نیز بیان می‌کند که "افول سازمانی، اگر چه یک نگرانی مهم و اساسی برای سازمان-هاست، ولی توجه کمی به آن شده است". لذا با توجه به خلاء موجود در پژوهش‌های موجود، سوالات اصلی تحقیق به شرح زیر است:

۱. دلایل داخلی افول کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی

کدام‌اند؟

۲. دلایل خارجی افول کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد

غذایی کدام‌اند؟

چرخش شرکت. پژوهش‌ها استراتژی‌های چرخش را به عنوان اقدامات لازم برای معکوس کردن روند افول شرکت تعریف کرده‌اند (گوآن و همکاران، ۲۰۰۲). برخی دیگر از محققان، هر اقدام مدیریتی را که جهت افول نکردن سازمانی استفاده می‌شود، در

^۱Ribeiro Serra et al

^۲Ribeiro Serra et al

^۳Whetten

فعالیت‌های چرخش جای داده‌اند(زنی و آمر^۱، ۲۰۱۰). کاندوالا^۲(۱۹۹۲) نیز افول شرکت را به عنوان موقعیت از دست رفته شدید و چرخش را معادل رسیدن به حداقل موقعیت از دست رفته تعریف می‌کند. محققان در پژوهش‌های مختلف اقدامات و استراتژی‌های چرخش را در دو چارچوب بصورت: اقدامات استراتژیک و عملیاتی(ترامز و همکاران، ۲۰۱۳: پانیکر و مانیمالا، ۲۰۱۵) و اقدامات بهبود و بهره‌وری(شوایزر و همکاران، ۲۰۱۷) تقسیم بندی کرده‌اند. در چارچوب نخست، اقدامات عملیاتی به عنوان اقداماتی که برای بهبود و بهینه‌سازی بخش‌های داخلی شرکت بکار می‌رود، گفته می‌شود و اقدامات استراتژیک شامل فعالیت‌هایی است که شرکت در محیط خارجی جهت بهبود وضعیت رقابتی خود اتخاذ می‌نماید(ترامز و همکاران، ۲۰۱۳). در چارچوب دوم، استراتژی بهره‌وری به عنوان اقدامات عملیاتی در نظر گرفته می‌شوند که هزینه‌ها و دارایی‌های شرکت را کاهش می‌دهند و استراتژی‌های بهبود مربوط به تعدیل و اصلاح مناطقی است که شرکت در آن رقابت می‌کند(اندوفور و همکاران، ۲۰۱۳).

با این حال، هنوز دیدگاهی کلی و جامع در خصوص استراتژی‌های چرخش بکار گرفته شده توسط شرکت‌ها وجود ندارد، لذا با توجه وجود چنین خلای چالش اصلی محققین در قالب سوالات زیر می‌باشد:

۳. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی در مرحله افول چه اقدامات عملیاتی انجام می‌دهند؟

۴. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی در مرحله افول چه اقدامات استراتژیکی انجام می‌دهند؟

مدل‌ها و تئوری‌های چرخش شرکت. ادبیات مرتبط با چرخش شرکت، ابعاد کاربردی و پژوهشی زیادی را در بر می‌گیرد، و در کل در یکی از سه حوزه کمی، کیفی و تئوریک

¹ Zeni & Ameer

² Khandwalla

تقسیم بندی می‌شوند: (سولنت و همکاران، ۲۰۱۰). در جدول (۱) به تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص چرخش شرکت اشاره می‌شود:

جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه چرخش شرکت

منبع	نتایج تحقیق
چاتوت و همکاران ^۱ (۲۰۰۶)	انواع استراتژی‌های چرخش را شامل: تغییر مدیریت ارشد، استراتژی‌های مالی (کنترل موجودی، مدیریت نقدینگی، مدیریت بدهی و مدیریت سهام)، استراتژی کارکنان (پیرایش نیروی کار) و استراتژی بازاریابی (محصول و تنوع بازار) معرفی کردند.
لوتن و همکاران (۲۰۱۱)	دو روش مجزا برای باز جهت‌گیری مجدد شرکت‌ها ارائه کردند. اول، شرکت‌هایی که خطر شکست را پشت سر گذاشته‌اند، که بر بدست آوردن اعتماد مشتری و ایجاد وفاداری، فرآیندهای کسب و کار، هزینه‌های بهبود و نوآوری تمرکز کرده‌اند. دوم، شرکت‌هایی که در بازارهای سنتی افول کرده‌اند، که بر توسعه محصول، خدمات و همچنین رشد جغرافیایی تمرکز کرده‌اند.
اسمالبن و همکاران (۲۰۱۲)	تمرکز بر ایجاد جریان‌های درآمدی جدید از طریق تغییر در روش‌های فروش و شیوه‌های بازاریابی و یا توسعه بازارها و محصولات جدید.
اوانس و همکاران ^۲ (۲۰۱۳)	در طی یک دوره سه ساله، شرکت‌هایی که موفق به خروج از افول شدند به احتمال زیاد، استراتژی‌های کاهش هزینه، کاهش اندازه شرکت و دفع دارایی‌های غیر هسته‌ای را اتخاذ کرده‌اند.
ترامز و همکاران (۲۰۱۳)	در پژوهش خود دلایل افول شرکت را در دو دسته‌ی داخلی و خارجی تقسیم بندی کرده‌اند. سپس بسته به داخلی یا خارجی بودن دلیل افول شرکت، دو دسته اقدامات عملیاتی و استراتژیک را تعریف کرده‌اند. همچنین به بررسی عوامل واسطه‌ای چرخش شرکت پرداختند.
اسچوینبرگ و	یک مدل معرفی کردند که در آن استراتژی‌های چرخش شرکت‌ها در شش دسته بندی کلی قرار گرفت که شامل: بهره‌وری هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای شرکت ساخت برای آینده، تغییر در رهبری شرکت و تغییر فرهنگ می‌باشند. و این

^۱Chathoth et al

^۲Evans et al

همکاران (۲۰۱۳)	استراتژی‌ها با توجه به فرهنگ مناطق جغرافیایی مختلف می‌تواند تغییر کند.
پانیکر و همکاران (۲۰۱۵)	یک دسته بندی کلی از استراتژی های کاربردی مرتبط با مدیریت چرخش ارائه دادند که شامل: استراتژی های منابع انسانی، استراتژی های مالی، استراتژی های بازاریابی ، استراتژی های تولید/عملیات و برنامه ریزی شرکتی می باشد.
شوایزر و همکاران ^۱ (۲۰۱۷)	یک مدل کلی از فرآیند چرخش ارائه نمودند که علاوه بر اقدامات بهره‌وری و بهبود، به بررسی عوامی زمینه‌ای تاثیرگذار بر چرخش شرکت پرداخته‌اند.

عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در فرآیند چرخش شرکت. ترامز و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود بیان می‌کنند که استراتژی‌های چرخش شرکت‌ها به برخی عوامل زمینه‌ای مرتبط است. اشوایزر و همکاران (۲۰۱۷) نیز معتقدند ویژگی‌ها و زمینه‌های خاص شرکت‌ها در فرآیند چرخش آن‌ها موثر است (اشوایزر و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا، کوکه و همکاران (۲۰۰۷) نیز عواملی از قبیل: سن، اندازه و نوع مالکیت را تاثیرگذارترین عوامل در فرآیند چرخش بیان کردند. اشوایزر و همکاران (۲۰۱۷) عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر چرخش شرکت را در دو دسته‌ی اقتصاد خرد و اقتصاد کلان دسته بندی کرده است. گریو^۲ (۲۰۱۱) نیز یکی از متغیرهای زمینه‌ای تاثیرگذار در چرخش شرکت را، اندازه آن معرفی می‌کند، که بسیاری از محققان توجه به این عامل را نسبت به سایر عوامل در اولویت می‌دانند. دونوهر و همکاران^۳ (۲۰۰۴) دریافتند که ساختار مالکیت و حاکمیت شرکتی به شدت بر انتخاب استراتژی‌های چرخش تاثیر گذار می‌باشد. مولی و همکاران^۴ (۲۰۰۴) معتقدند محیط قانونی بطور مستقیم بر واکنش شرکت‌ها به افول تاثیر می‌گذارد. بروتون و همکاران (۲۰۰۳) نیز معتقدند که هم مشخصات صنعت و هم تاثیرات منطقه‌ای و فرهنگی بر انتخاب استراتژی چرخش تاثیرگذار است.

^۱ Schweizer

^۲ Greve

^۳ Donoher et al

^۴ Mouly et al

لذا با توجه به گستردگی عوامل تاثیرگذار بر فرآیند چرخش شرکت‌ها، محققین بدنبال پاسخ به سوالات زیر می‌باشند:

۵. عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر فرآیند چرخش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی چیست؟

۶. عوامل مداخله‌گر تاثیرگذار بر فرآیند چرخش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی چیست؟

۳- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی است و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) قرار می‌گیرد. در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری هدفمند و غیرتصادفی (گلوله‌برفی) مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای از مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت‌های نمونه صورت پذیرفت، و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. همچنین با توجه به این‌که مسیر پژوهش، مصاحبه با افراد و شناسایی مفاهیم مرتبط، مقوله‌ها و مدل‌سازی آن‌ها بوده است، بنابراین استراتژی تحقیق داده بنیاد-مدل پارادایمی انتخاب شده است. تکنیک اصلی در تجزیه و تحلیل داده‌ها کدگذاری است که در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. در مرحله کدگذاری باز، ۱۰۷ مولفه استخراج گردید. در مرحله بعد، ۳۲ مقوله کلی پدید آمد. در مرحله آخر که به نام کدگذاری محوری شناخته می‌شود با تحلیل روایات، نوع ارتباط سایر مقولات با مقوله محوری، به صورت شرایط علی، پدیده‌های، راهبردها، شرایط واسطه‌ای، شرایط زمینه‌ای و پیامدها مشخص شده و بر اساس پارادایم کدگذاری به صورت نمودار تجسمی نشان داده شد. پس از جمع‌آوری داده‌های موثق، پرسشنامه‌ای تدوین (در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت) و در اختیار جامعه نمونه قرار گرفت. در واقع، بخش کمی بصورت توصیفی-پیمایشی جهت تایید یا رد

مولفه‌ها و معقوله‌های بدست آمده در بخش کیفی، انجام پذیرفت. در این بخش از آزمون t تک نمونه‌ای بصورت یک طرفه (معیار رد/پذیرش هر مولفه با توجه به طیف پنج‌تایی لیکرت، عدد ۳ بود) استفاده شده است. لازم به ذکر است، از آنجایی که حجم نمونه بیشتر از ۳۰ بود، لذا مطابق قضیه حد مرکزی استفاده از آزمون t امکان پذیر بود.

جامعه و نمونه آماری. از آنجا که افول شرکت پدیده‌ای پنهان بوده و نیاز به کنکاش دقیق شرکت جهت شناسایی آن می‌باشد، با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش (اوانس و همکاران، ۲۰۱۳؛ پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵)، معیارهای زیر جهت انتخاب نمونه‌های مناسب این پژوهش در نظر گرفته شد:

الف) شرکت دچار نزول در سهم بازار، میزان تقاضا و یا درآمد شده باشد. (ب) نزول شرکت در هر یک از موارد گفته شده، حداقل یک سال یا بیشتر بصورت مستمر ادامه پیدا کرده باشد. (ج) شرکت چرخش کرده باشد و یا درصدد انجام اقداماتی برای چرخش بوده باشد.

لازم بذکر است که پژوهشگر با دقت فراوان موارد گفته شده‌ی فوق را از طریق مصاحبه و یا بررسی اسناد، جهت عدم یکسان دانستن پدیده‌ی افول با رکود یا نوسانات کوتاه‌مدت عملکردی، بررسی کرده است.

در بخش کمی تحقیق، جامعه نمونه شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی واقع در استان تهران هستند که یک دوره‌ی حداقل یک ساله افول را تجربه کرده و اقداماتی جهت خروج از افول انجام داده‌اند. همان‌طور که گفته شد، از آنجا که پدیده‌ی افول شرکت کاملاً آشکار نیست و ممکن است با رکود یا نوسانات عملکردی اشتباه گرفته شود، و همچنین با توجه به اینکه امکان مصاحبه یا بررسی اسناد شرکت‌های نمونه جهت مشخص نمودن افول آن‌ها، در مقیاس بالا امکان‌پذیر نبوده است، برای بررسی دقیق‌تر شرکت‌های نمونه از لحاظ دارا بودن وضعیت افول و چرخش، توضیحی کتبی در ابتدای پرسشنامه آورده شد تا درکی مناسب از وضعیت افول و چرخش در ذهن پاسخ-دهندگان به پرسشنامه ایجاد شود و بر اساس آن وضعیت شرکت‌ها مشخص گردد. لازم

به ذکر است که در بخش کمی تحقیق، با استفاده از اطلاعاتی که از سازمان شهرک‌های صنعتی اخذ شد، ۶۰۰ شرکت شناسایی گردید، که با استفاده از فرمول کوکران ۲۵۰ شرکت بعنوان جامعه نمونه انتخاب شد و در نهایت تجزیه و تحلیل روی ۱۷۰ شرکت که واجد شرایط گفته شده در پرسشنامه بودند، انجام پذیرفت.

بررسی روایی و پایایی داده‌های گردآوری شده. در طراحی پرسش‌های لازم برای مصاحبه، پژوهش‌های مرتبطی مورد بررسی قرار گرفت، سوالات مناسب شناسایی و ترکیب شده است. نسخه برداری در این تحقیق از دو مرحله تشکیل شده است. مرحله اول شامل ضبط صدا و مرحله دوم تهیه نسخه کتبی از مصاحبه‌های ضبط شده بوده است. فرآیند تحلیل داده‌ها به صورت سیستماتیک انجام گرفته و مقولات و مولفه‌های نهایی از دل داده‌ها به دست آمده است. نکته قابل ملاحظه در تعیین روایی و پایایی مولفه‌های پیشنهادی در این پژوهش، بازگشت چندباره و تحلیل داده‌ها، استفاده از دو نفر متخصص برای کدگذاری در نهایت تایید خبرگان می‌باشد. در واقع برای اطمینان کامل از روایی پژوهش چهار مرحله زیر انجام پذیرفت (گویا و لینکلن، ۱۹۸۰).

الف) قابلیت اعتماد: ابتدا هریک از مصاحبه‌شوندگانبا یک کد نام‌گذاری شد. سپس محتوای مصاحبه به صورت عبارت‌های کوتاه درآورده شد و هر عبارت به صورت واژه‌های کوتاه کدگذاری گردید. در نهایت مولفه‌ها و مقوله‌های بدست آمده توسط خبرگان مورد اصلاح و سپس مورد تایید قرار گرفت.

ب) قابلیت اعتبار: پس از کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل مصاحبه‌ها، مدل فرآیند چرخش شرکت‌های افول کرده بدست آمد و با پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام گرفته بود، مقایسه گردید. ج) قابلیت تایید: همچنین مدل بدست آمده در این پژوهش در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نظر ایشان برای تدوین مدل نهایی لحاظ گردید.

د) قابلیت انتقال: در نهایت، تمامی جزئیات، عوامل و مراحل انجام کار بصورت کامل در این پژوهش شرح داده شد، تا قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها افزایش یابد.

در بخش کمی نیز، پرسشنامه دارای روایی صوری بوده که در این حالت کمیت و کیفیت سوالات از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده است. بدین معنی که تعداد ۲۵ پرسشنامه به شرکت‌های نمونه داده شد که بعد از تکمیل پرسشنامه توسط این افراد ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۷۶ بدست آمد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای همه ابعاد پرسشنامه بدست آمد که نتایج آن در جدول ذیل آورده شده است:

جدول ۲. آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	متغیر	آلفای کرونباخ
دلایل داخلی افول	۰,۷۳۲	استراتژی مالی	۰,۸۶۶
دلایل خارجی افول	۰,۸۰۱	استراتژی بازاریابی	۰,۷۹۳
شرایط مداخله گر	۰,۷۶۴	استراتژی تولید/عملیات	۰,۸۳۹
شرایط زمینه ای	۰,۷۷۷	استراتژی رشد	۰,۷۸۱
استراتژی منابع انسانی	۰,۸۷۱		

با توجه به نتایج جدول فوق، پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

پدیده اصلی: افول شرکت. به زعم پانیکر و همکاران (۲۰۱۵) و لستر و همکاران (۲۰۰۸)، بر طبق تئوری چرخه عمر سازمان، بی شک مرحله بلوغ به افول اجتناب ناپذیری می-انجامد، که تمام انواع شرکت‌ها را در بر گرفته و عاملی در جهت تهدید بقاء آن‌ها می-

گردد. در این تحقیق، افول شرکت مقوله اصلی در نظر گرفته شده است. بر طبق پژوهش‌های صورت گرفته و مصاحبه‌های انجام شده، افول شرکت دارای علائمی می‌باشد. گوون و همکاران (۲۰۰۲) علائم افول شرکت را شامل کاهش سود و کاهش قیمت سهام شرکت در نظر گرفتند. لوتن و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود، مشخصه‌های افول شرکت را شامل کاهش شدید سهم بازار و کاهش منابع مالی شرکت دانستند. در پژوهش دیگری که توسط اسچوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) صورت پذیرفت، علائم افول را شامل کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش درآمد و سود معرفی کردند.

در فرآیند انجام مصاحبه‌های این تحقیق، این نکته نمایان شد که کاهش سهم بازار، کاهش تقاضا و کاهش درآمد به مدت حداقل یک سال، علائم افول شرکت‌های نمونه بوده‌اند. جدول (۳) علائم افول شرکت‌های نمونه در بخش‌های کیفی و کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. بررسی علائم افول شرکت‌های نمونه

بخش کیفی			
مدت افول (سال)	شروع افول	نشانه افول	کد شرکت
۳	۱۳۹۰	کاهش تقاضا	C ₁
۲	۱۳۹۱	کاهش تقاضا	C ₂
۳	۱۳۹۰	کاهش سهم بازار	C ₃
۳	۱۳۸۹	کاهش تقاضا	C ₄
۴	۱۳۹۰	کاهش تقاضا	C ₅
۳	۱۳۹۲	کاهش سهم بازار	C ₆
۲	۱۳۹۰	کاهش سهم بازار	C ₇

۳	۱۳۹۲	کاهش درآمد	C ₈
۳	۱۳۹۰	کاهش سهم بازار	C ₉
۹	۱۳۸۳	کاهش سهم بازار	C ₁₀
۳	۱۳۹۲	کاهش سهم بازار	C ₁₁
بخش کمی			
عنوان	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
علائم افول	کاهش سهم بازار	۹۰ شرکت	۵۳ درصد
	کاهش تقاضا	۶۱ شرکت	۳۶ درصد
	کاهش درآمد	۱۹ شرکت	۱۱ درصد
مدت زمان	۱ تا ۲ سال	۵۹	۳۵ درصد
	۲ تا ۳ سال	۶۴	۳۸ درصد
	۳ سال به بالا	۴۷	۲۷ درصد

شرایط علی: دلایل افول شرکت. در این تحقیق، با توجه به ادبیات موضوع و مصاحبه-

های صورت گرفته، دلایل افول شرکت‌ها شامل دو بخش داخلی و خارجی می‌باشد:

الف) دلایل داخلی افول: دلایل داخلی افول شرکت از سوء مدیریت در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان بوجود می‌آیند و با توجه به این‌که فعالیت‌های اصلی هر سازمان شامل، مدیریت منابع انسانی، مالی، بازاریابی، تولید/عملیات و برنامه‌ریزی می‌باشد، لذا دلایل داخلی افول مربوط به این بخش‌ها می‌باشد. جدول (۴) مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و همچنین نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای در بخش کمی را نشان می‌دهد:

جدول ۴. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای

طراحی فرآیند چرخش بنگاه‌های کوچک و متوسط در مرحله افول.....۱۶۵

متغیر	مقوله‌ها	مолفه‌ها	میانگین	آماره تی	معناداری	نتیجه
دلایل داخلی افول	منابع انسانی	بی‌کفایتی مدیریت	۴,۳۲۱	۱۳,۲۵	۰,۰۰۰	تایید
		کارکنان ناکارآمد	۴,۳۲۷	۱۱,۰۳	۰,۰۰۱	تایید
		ازدیاد افراد شاغل	۴,۴۲۰	۹,۸۸	۰,۰۰۰	تایید
		نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان	۳,۶۹۷	۱۴,۱۵	۰,۰۰۱	تایید
		ضعف سیستم ارزیابی و جبران خدمت کارکنان	۳,۴۲۱	۹,۲۵	۰,۰۰۲	تایید
	مالی	دارایی غیرکارآمد بالا	۴,۱۰۱	۶,۳۲	۰,۰۰۰	تایید
		گردش مالی پایین	۴,۳۳۱	۸,۶۹	۰,۰۰۰	تایید
		فقدان نقدینگی	۳,۷۷۱	۹,۴۴	۰,۰۰۲	تایید
		چالش با موسسات مالی	۳,۶۳۷	۷,۹۶	۰,۰۰۰	تایید
		استفاده نادرست از بودجه	۴,۹۸۷	۶,۵۷	۰,۰۰۰	تایید
بازاریابی	سیستم حسابداری ضعیف	۳,۶۱۲	۷,۸۸	۰,۰۰۱	تایید	
	استراتژی بازاریابی ضعیف	۴,۶۶۹	۱۱,۸۸	۰,۰۰۰	تایید	
	عدم وجود جهت‌گیری بازار	۴,۸۵۲	۸,۵۱	۰,۰۰۲	تایید	
	عدم تطبیق طراحی و کیفیت با سلیقه مشتری	۴,۳۰۱	۷,۷۷	۰,۰۰۱	تایید	
	قیمت گذاری ثابت محصولات	۴,۱۱۱	۹,۴۵	۰,۰۰۰	تایید	
		تکنولوژی منسوخ	۴,۵۵۲	۱۳,۶۹	۰,۰۰۰	تایید

تایید	۰,۰۰۲	۱۲,۸۶	۴,۳۶۹	ناکارآمدی عملیاتی	تولید/عملیات
تایید	۰,۰۰۰	۶,۵۸	۳,۱۴۹	بهره‌برداری پایین از ظرفیت	
تایید	۰,۰۰۳	۴,۲۵	۴,۳۵۷	انبار زیاد موجودی کالا	
تایید	۰,۰۰۰	۶,۹۸	۳,۳۶۴	عدم یکپارچگی بخش‌های شرکت	
تایید	۰,۰۰۱	۷,۹۳	۳,۰۱۳	توسعه بلند پروازانه	برنامه‌ریزی
تایید	۰,۰۰۰	۵,۱۶	۳,۶۴۷	عدم برنامه‌ریزی منسجم	
تایید	۰,۰۰۰	۳,۱۸	۳,۹۸۷	برنامه‌ریزی کوتاه‌بینانه	

ب) دلایل خارجی افول: در حالی که ناکارآمدی‌های داخلی برای شرکت تضعیف‌کننده هستند، ولی تمایل شرکت به افول تا حد زیادی بستگی به محیط‌های خارجی در حال ظهور دارد. در واقع شرکت‌های نمونه علاوه بر عوامل داخلی، برخی عوامل خارجی را نیز در رسیدن به افول تأثیرگذار دانسته‌اند. جدول (۵) مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و همچنین نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای در بخش کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای

نتیجه	معناداری	آماره تی	میانگین	مولفه‌ها	مقوله‌ها	متغیرها
تایید	۰,۰۰۰	۱۲,۷۹	۳,۹۶۱	رکود اقتصادی	اقتصادی	دلایل خارجی افول
تایید	۰,۰۰۱	۱۵,۶۶	۴,۳۶۹	تقاضای بازار ضعیف		
تایید	۰,۰۰۱	۷,۶۲	۴,۰۰۳	توقف حمایت‌های دولتی	قانونی	
تایید	۰,۰۰۳	۶,۴۱	۳,۹۵۱	افزایش رقابت‌های داخلی	رقابتی	

		و خارجی			
تایید	۰,۰۰۰	۷,۹۹	۳,۹۹۹	تغییر انتظارات مشتریان	فرهنگی/اجتماعی
تایید	۰,۰۰۱	۱۲,۵۹	۴,۳۹۷	تغییر فرهنگ	
تایید	۰,۰۰۲	۱۱,۳۶	۳,۵۵۸	تغییرات تکنولوژی	تکنولوژیکی

شرایط مداخله‌گر: ادراک مدیریت، رهبری استراتژیک، مدیریت ذینفعان. منظور از شرایط مداخله‌گر مجموعه عواملی است که در حین فرآیند چرخش کسب و کارهای کوچک و متوسط بر راهبردها و اقدامات انتخابی توسط شرکت‌ها تأثیر خواهند گذاشت، در واقع شرایط مداخله‌گر رابط بین افول شرکت و اقدامات لازم برای چرخش می‌باشد.

الف) ادراک مدیریت: اولین محرک جهت پاسخ شرکت‌ها به افول، ادراک مدیران و تیم مدیریت ارشد از شرایط شرکت می‌باشد. در واقع، به رسمیت شناختن افول توسط مدیران شرکت، نشان دهنده این است که وضعیت کنونی شرکت قابل قبول نیست و این آگاهی مدیران از افول شرط مهمی برای شروع فرآیند چرخش می‌باشد. علاوه بر این، پذیرش افول از جانب مدیران شرکت لازمه شروع فرآیند چرخش می‌باشد، چرا که پافشاری برخی مدیران بر تصمیم‌گیری‌های گذشته خود و عدم پذیرش مسئولیت افول شرکت از جانب آن‌ها، سدی در برابر فرآیند چرخش است. در نهایت، پس از آگاهی و پذیرش افول از جانب مدیران، درک شدت افول امری مهم می‌باشد. زیرا ارزیابی ضعیف از افول شرکت منجر به اتخاذ استراتژی‌های چرخش نامناسب شده و شرکت را از بهبود وضعیت باز می‌دارد.

ب) رهبری استراتژیک: عامل مهمی که بر کیفیت و تناسب فرآیند چرخش تاثیرگذار است، رهبری استراتژیک می‌باشد. یکپارچگی و هماهنگی رفتار مدیران ارشد در بخش‌های مختلف شرکت نه تنها در کیفیت اقدامات استراتژیک بلکه در بقاء شرکت نیز تاثیرگذار است. در واقع انگیزه و توانایی مدیران برای پاسخگویی به نیازهای شرکت

با توجه به دلایل افول، در غالب یک چارچوب چرخش امری حیاتی بوده که می‌تواند ناشی از عوامل انگیزشی از قبیل: پاداش، امید به بهبود سمت شغلی و عواملی از این دست باشد.

ج) مدیریت ذینفعان: با توجه به نتایج بدست آمده، ذینفعان شرکت نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد در خصوص فرآیند چرخش ایفا می‌کنند. به گفته مدیران، برخی ذینفعان ممکن است تمایلی به چرخش شرکت نداشته و در نتیجه منابعی نیز برای این امر در نظر نگیرند در کل، نتایج نشان داد که شناخت ذینفعان شرکت در زمان افول همواره امری چالش برانگیز بوده و ممکن است اهداف ذینفعان به دلیل اینکه شرکت افول کرده است و در حال چرخش می‌باشد، تغییر کند. جدول (۶) مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و همچنین نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای در بخش کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای

متغیرها	مقوله‌ها	مولفه‌ها	میانگین	آماره تی	معناداری	نتیجه	
شرایط مداخله‌گر	ادراک مدیریت	آگاهی از افول	۴,۳۲۲	۱۱,۹۶	۰,۰۰۰	تایید	
		پذیرش افول	۳,۹۶۱	۹,۶۵	۰,۰۰۱	تایید	
		درک شدت افول	۴,۰۳۲	۱۰,۷۵	۰,۰۰۰	تایید	
	رهبری استراتژیک	پاداش مدیران	۳,۸۶۱	۱۱,۲۹	۰,۰۰۰	تایید	
		مهارت و توانایی مدیران	۳,۵۶۹	۱۰,۵۲	۰,۰۰۱	تایید	
			یکپارچگی عملکرد مدیران ارشد	۳,۶۵۴	۹,۳۳	۰,۰۰۱	تایید
			مالکان	۴,۶۳۱	۱۱,۵۲	۰,۰۰۰	تایید

تایید	۰,۰۰۱	۹,۶۳	۳,۵۶۵	اعتباردهندگان	مدیریت ذینفعان
تایید	۰,۰۰۰	۸,۶۹	۳,۵۳۲	تامین کنندگان	
تایید	۰,۰۰۲	۹,۵۱	۳,۲۵۸	مشتریان	
تایید	۰,۰۰۱	۸,۶۹	۳,۶۵۷	کارکنان	
تایید	۰,۰۰۳	۱۰,۲۱	۳,۶۸۱	دولت	

شرایط زمینه‌ای. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌ها و زمینه‌های خاص شرکت‌ها در فرآیند چرخش آن‌ها موثر است (اشوایزر و همکاران، ۲۰۱۷). توماس و همکاران^۱ (۱۹۹۳) نیز معتقدند که زمینه‌ی سازمان یک عامل محوری در فرآیند چرخش است.

الف) اندازه شرکت: یکی از متغیرهای زمینه‌ای در چرخش شرکت، اندازه آن می‌باشد، که بسیاری از محققان توجه به این عامل را نسبت به سایر عوامل در اولویت می‌دانند (گریو^۲، ۲۰۱۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یک همبستگی بین اندازه شرکت و احتمال بقاء آن در زمان افول وجود دارد (کاتو^۳، ۲۰۱۰).

ب) قانون‌گذاری: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که محیط قانونی بطور مستقیم بر واکنش شرکت‌ها به افول تاثیر می‌گذارد (مولی و همکاران^۴، ۲۰۰۴؛ اشوایزر و همکاران، ۲۰۱۷). طبق مصاحبه‌ها و نتایج پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، نبود قوانینی برای حمایت از شرکت‌های ورشکسته یا در حال افول، سخت‌گیری بانک‌ها در اعطای تسهیلات به شرکت‌هایی با شرایط نابسامان، فقدان قوانین مناسب اتحادیه‌های کارگری که مانع از اخراج کارکنان ناکارآمد می‌شود، از جمله موارد تاثیرگذار بر فرآیند چرخش شرکت‌های مذکور می‌باشند.

¹Thomas et al

²Greve

³Kato

⁴ Mouly et al

ج) منطقه‌ای/فرهنگی: نظریه‌پردازان رفتاری معتقدند که تاثیرات منطقه‌ای و فرهنگی بر انتخاب استراتژی چرخش تاثیرگذار است (بروتون و همکاران، ۲۰۰۳). اینکه شرکت در چه کشور، منطقه و یا شهری باشد می‌تواند در فرآیند چرخش تاثیرگذار باشد و بسته به فرهنگ آن منطقه، اقدامات عملیاتی و استراتژیک متفاوتی را می‌تواند بکار گیرد. در واقع تفاوت‌های فرهنگی، می‌تواند قدرت مدیر/مالکان شرکت‌ها و ارتباطشان با دیگر همکارانشان جهت ایجاد اتحادهای استراتژیک و یا همچنین محدودیت‌های استفاده از کاهش نیروی کار و بسیاری اقدامات دیگر در فرآیند چرخش آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد.

د) نوع شرکت: اثر نوع فعالیت شرکت در فرآیند چرخش به عنوان یک عامل زمینه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (اشوایزر و همکاران، ۲۰۱۷). راولیج و همکاران^۱ (۲۰۰۰) در پژوهش خود بیان می‌کنند که عدم موفقیت شرکت‌های خرده-فروش به مراتب بیشتر از شرکت‌های تولیدی می‌باشد. همچنین هانکوک و همکاران^۲ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اثربخشی اخراج کارکنان در شرکت‌های تولیدی نسبت به سایر صنایع، بطور قابل توجهی بیشتر است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده در این تحقیق نشان می‌دهد که نوع فعالیت شرکت در انتخاب استراتژی‌های چرخش بکارگرفته شده تاثیرگذار است و ممکن است اقداماتی که در شرکت‌های مختلف اتخاذ می‌شود با یکدیگر متفاوت باشد.

ر) محیط صنعت: ادبیات مدیریت استراتژیک یک وابستگی بین شکل استراتژی و محیط صنعت را نشان می‌دهد (واسیلیکی و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع، شرکت‌ها استراتژی خود را پس از ارزیابی شرایط محیطی در رابطه با انتظارات خود، روندهای کلی، عملکرد گذشته، بهره‌برداری از فرصت‌ها و ویژگی‌های صنعتی که در آن هستند، شکل می‌دهند. نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که شرکت‌های نمونه با توجه به درکی که از پویا یا

¹ Routledge et al

² Hancock et al

پایدار بودن صنعت داشتند، اقداماتی را جهت چرخش انجام داده‌اند. جدول (۷) مولفه-های شناسایی شده در بخش کیفی و همچنین نتایج آزمون تی-تک‌نمونه‌ای در بخش کمی را نشان می‌دهد:

جدول ۷. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی-تک‌نمونه‌ای

متغیرها	مقوله‌ها	مولفه‌ها	میانگین	آماره تی	معناداری	نتیجه
شرایط زمینه-ای	اندازه شرکت	اندازه شرکت	۴,۳۲۸	۱۱,۲۵	۰,۰۰۰	تایید
	قانون‌گذاری	اتحادیه‌های کارگری	۳,۶۲۱	۸,۶۹	۰,۰۰۱	تایید
		قوانین بانکی	۴,۳۸۷	۱۲,۳۱	۰,۰۰۰	تایید
	منطقه-ای/فرهنگی	عوامل منطقه‌ای	۳,۸۵۷	۸,۵۲	۰,۰۰۳	تایید
		تفاوت‌های فرهنگی	۴,۲۵۷	۸,۶۷	۰,۰۰۲	تایید
	نوع شرکت	نوع شرکت	۴,۶۲۵	۹,۸۱	۰,۰۰۰	تایید
	محیط صنعت	پویایی صنعت	۳,۶۵۷	۷,۵۲	۰,۰۰۱	تایید
		پایدار بودن صنعت	۳,۲۴۳	۷,۳۵	۰,۰۰۲	تایید

راهبردها/واکنش‌ها: استراتژی‌های چرخش. استراتژی‌هایی که برای چرخش کسب‌و-کارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی شناسایی شده، در دو بخش اقدامات عملیاتی و استراتژیک تقسیم‌بندی گردیده است:

اقدامات عملیاتی: آن دسته از اقداماتی که مربوط به محیط داخلی شرکت بوده در این دسته قرار می‌گیرند. طبق ادبیات موضوع و مصاحبه‌هایی که صورت پذیرفت، اقدامات عملیاتی در قالب چهار استراتژی تقسیم‌بندی شد.

الف) استراتژی منابع انسانی: این دسته از استراتژی‌ها به اقدامات شرکت در بخش منابع انسانی جهت بهبود وضعیت شرکت در دوران افول مربوط می‌شود. جدول (۸) مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و همچنین نتایج آزمون تی-تک-نمونه‌ای در بخش کمی را نشان می‌دهد:

جدول ۸. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی-تک‌نمونه‌ای

متغیرها	مقوله‌ها	مولفه‌ها	میانگین	آماره تی	معناداری	نتیجه
	جذب و استخدام	تغییر مدیر عامل شرکت	۳,۶۹۷	۱۱,۷۹	۰,۰۰۰	تایید
		تغییر تیم مدیریت ارشد	۴,۳۵۱	۱۲,۴۹	۰,۰۰۱	تایید
		کاهش تعداد کارکنان	۴,۳۶۳	۲۹,۴۵	۰,۰۰۰	تایید
		جذب افراد آموزش دیده	۳,۳۶۸	۵,۶۹	۰,۰۰۰	تایید
		بکارگیری کارکنان انعطاف‌پذیر و دارای ابتکار عمل	۳,۹۹۹	۶,۲۳	۰,۰۰۲	تایید
استراتژی منابع انسانی	آموزش	آموزش کارکنان	۳,۸۱۳	۹,۲۱	۰,۰۰۰	تایید
		توانمند سازی مدیران	۳,۶۲۳	۸,۶۲	۰,۰۰۱	تایید
		تیم سازی	۳,۲۳۷	۸,۶۹	۰,۰۰۰	تایید
		تغیر فرهنگ	۳,۹۹۶	۹,۵۹	۰,۰۰۳	تایید
		اشتراک‌گذاری کار	۴,۳۲۱	۱۰,۳۴	۰,۰۰۲	تایید
		استعدادیابی و چرخش شغلی مناسب	۳,۵۵۵	۹,۲۵	۰,۰۰۱	تایید
		ارزیابی گروهی عملکرد	۴,۳۲۲	۹,۳۶	۰,۰۰۰	تایید

تایید	۰,۰۰۰	۹,۷۱	۳,۸۷۴	ارزیابی عملکرد بر مبنای خروجی نهایی	ارزیابی عملکرد
تایید	۰,۰۰۱	۱۱,۲۵	۴,۳۶۷	گزینش دائمی کارکنان	
تایید	۰,۰۰۰	۱۴,۲۵	۳,۷۷۸	پرداخت‌های کارآفرینانه (تسهیم سود)	پاداش و جبران
تایید	۰,۰۰۰	۱۲,۶۵	۴,۱۵۳	کاهش پرداختی‌های غیرضروری	
تایید	۰,۰۰۰	۸,۲۵	۳,۹۸۷	تغییر وضعیت کارکنان به حالت پاره وقت	
تایید	۰,۰۰۱	۹,۲۳	۳,۸۶۳	دور کاری یا مرخصی اجباری بدون حقوق	

ب) استراتژی مالی: هدف از استراتژی مالی در فرآیند چرخش، استفاده بهینه از قدرت مالی و دارایی‌های شرکت، به منظور افزایش رقابت‌پذیری و حفظ بقاء کسب‌وکار می‌باشد. شرکت‌ها تحت فشارهای شدید مالی در دوران افول، نیاز به ایجاد کاهش شدید هزینه و کاهش دارایی به منظور بقاء هستند. که در ادامه به مولفه‌های شناسایی شده می‌پردازیم:

جدول ۹. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای

نتیجه	معناداری	آماره تی	میانگین	مولفه‌ها	مقوله‌ها	متغیرها
تایید	۰,۰۰۲	۹,۲۳	۴,۱۷۴	کاهش هزینه‌های سرمایه گذاری		
تایید	۰,۰۰۰	۷,۵۵	۳,۳۶۹	کاهش مخارج تحقیق و توسعه		
تایید	۰,۰۰۱	۷,۳۶	۳,۸۴۱	کاهش هزینه‌های تولید و فروش		

تایید	۰,۰۰۰	۷,۱۹	۳,۹۱۲	کاهش هزینه‌های اداری	کاهش هزینه	استراتژی مالی
تایید	۰,۰۰۱	۸,۳۲	۴,۳۶۸	جمع‌آوری حساب‌های دریافتی		
تایید	۰,۰۰۰	۸,۶۱	۴,۳۰۱	برش(کاهش) موجودی انبار		
تایید	۰,۰۰۰	۸,۵۹	۴,۳۶۱	طولانی کردن حساب‌های پرداختی		
تایید	۰,۰۰۲	۲۷,۶۳	۴,۰۱۱	کاهش هزینه‌های بازاریابی		
تایید	۰,۰۰۰	۲۱,۲۳	۳,۷۴۱	کاهش هزینه‌های نیروی کار		
تایید	۰,۰۰۳	۹,۲۳	۳,۳۹۷	کاهش دارایی‌های ناکارآمد	کاهش دارایی	
تایید	۰,۰۰۰	۵,۳۶	۴,۲۲۸	تزریق منابع مالی	جذب منابع مالی	
تایید	۰,۰۰۱	۱۰,۶۳	۴,۵۲۳	دریافت تسهیلات بانکی		

ج) استراتژی بازاریابی: شرکت‌های افول کرده در واکنش به شرایط ایجاد شده، اقدام به اصلاح فعالیت‌های ازاریابی خود می‌کنند. در واقع شرکت‌ها به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه، جدید و غیرعادی برای حل مسائل و نیازهای مشتریان و همچنین تمایل به استفاده از فرصت‌های موجود در بازار هستند. در ادامه مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی شناسایی شده آورده شده است:

جدول ۱۰. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای

نتیجه	معناداری	آماره تی	میانگین	مولفه‌ها	مقوله‌ها	متغیرها
تایید	۰,۰۰۰	۶,۹۸	۴,۰۰۳	تبعیض قیمتی		

تایید	۰,۰۰۰	۶,۳۹	۴,۰۰۳	کانال توزیع مشترک	آمیخته بازاریابی	استراتژی بازاریابی
تایید	۰,۰۰۳	۵,۷۱	۳,۷۸۶	قیمت گذاری با توجه به نوع محصول		
تایید	۰,۰۰۰	۶,۲۱	۴,۱۴۶	تغییر در بسته بندی		
تایید	۰,۰۰۲	۱۱,۵ ۲	۴,۱۲۳	ارائه محصول جدید با تکنولوژی موجود		
تایید	۰,۰۰۱	۴,۶۳	۴,۲۲۷	ارائه تخفیف جهت بازپرداخت بدهی		
تایید	۰,۰۰۰	۶,۲۱	۴,۱۱۱	پرداخت اشانسیون		
تایید	۰,۰۰۲	۷,۲۶ ۵	۴,۰۱۲	بازاریابی ویتیرینی		
تایید	۰,۰۰۲	۶,۹۸	۴,۰۱۴	استفاده از شبکه‌های اجتماعی		
تایید	۰,۰۰۱	۹,۱۵	۴,۳۱۸	ایجاد ارتباط با مشتری	تمرکز بر مشتری	
تایید	۰,۰۰۱	۸,۳۵	۴,۳۰۱	تولید بر اساس نیاز مشتری		
تایید	۰,۰۰۰	۷,۶۳	۴,۲۵۸	تولید بر اساس سفارش	تمرکز بر بازار	
تایید	۰,۰۰۰	۵,۱۹	۴,۱۱۳	قیمت‌گذاری بر اساس رقبا		

د) استراتژی تولید/عملیات: در این بخش، شرکت‌ها به دنبال بهینه‌سازی تولید، بهبود زنجیره تامین، بروز کردن تکنولوژی و مواردی از این دست می‌باشند. در واقع شرکت‌ها با اتخاذ این استراتژی‌ها دنبال بهبود بهره‌وری هستند.

جدول ۱۱. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی‌تک‌نمونه‌ای

متغیرها	مقوله‌ها	مولفه‌ها	میانگین	آماره تی	معناداری	نتیجه
استراتژی تولید/ عملیات	بهینه‌سازی	اقدامات کارایی در عملیات	۴,۰۰۴	۱۱,۲۲	۰,۰۰۰	تایید
		بهبود زنجیره تامین	۴,۲۱۷	۱۱,۳۶	۰,۰۰۲	تایید
		انبارداری مشترک	۳,۶۷۴	۱۲,۴۵	۰,۰۰۰	تایید
		تولید با برند رقبا	۴,۳۱۸	۱۱,۲۳	۰,۰۰۱	تایید
		تولید در ازای پرداخت نقدی	۳,۶۳۷	۱۱,۸۷	۰,۰۰۰	تایید
		بهره برداری حداکثری از ظرفیت	۳,۸۷۹	۱۳,۶۵	۰,۰۰۱	تایید
	بروز رسانی تکنولوژی	خرید تجهیزات بروز	۴,۳۵۱	۱۴,۳۲	۰,۰۰۰	تایید

اقدامات استراتژیک: محققان تاکید فراوانی بر نقش اقدامات استراتژیک در چرخش شرکت کرده‌اند، در واقع اقدامات استراتژیک بعنوان محرکی برای موفقیت بلندمدت شرکت در دوران افول هستند(ترامز و همکاران، ۲۰۱۳). طبق ادبیات موضوع و مصاحبه‌هایی که صورت پذیرفت، اقدامات استراتژیک در قالب دو استراتژی تقسیم‌بندی گردید.

الف) استراتژی رشد: به زعم ترامز و همکاران(۲۰۱۳) مواردی از قبیل ادغام، تملک و اتحادهای استراتژیک برای تغییر روند افول شرکت‌ها، اقدامی سودمند است. در این تحقیق، شرکت‌های نمونه با انجام برخی استراتژی‌های رشد توانسته‌اند وضعیت خود را در بازار بهبود داده و شرکت را از شرایط افول خارج کنند. جدول(۱۲) مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و همچنین نتایج آزمون تی-تک‌نمونه‌ای در بخش کمی را نشان می‌دهد:

جدول ۱۲. مولفه‌های شناسایی شده و نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای

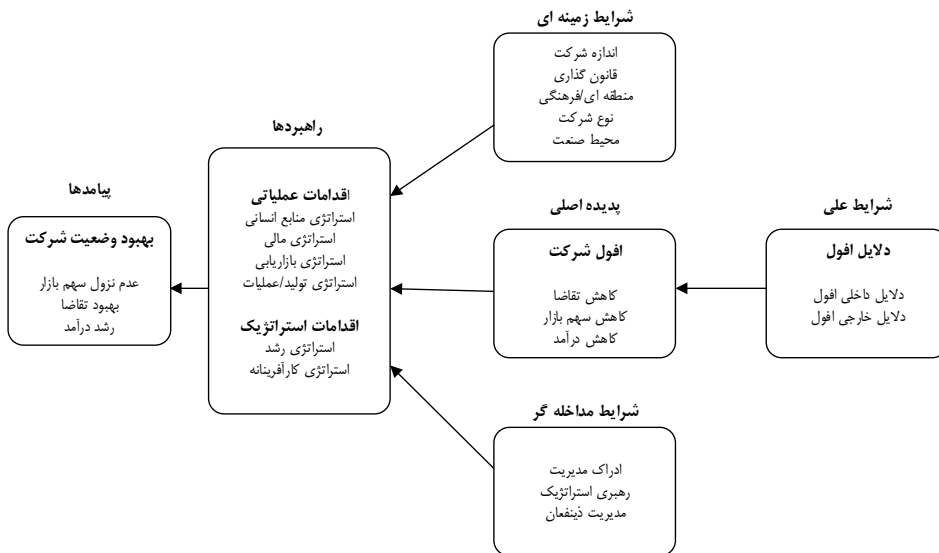
متغیرها	مقوله‌ها	مولفه‌ها	میانگین	آماره تی	معناداری	نتیجه
استراتژی رشد	اکتساب و ادغام	انتقال منابع به شرکت های با رشد مثبت	۳,۲۹۷	۹,۵۶	۰,۰۰۱	تایید
		ادغام افقی	۳,۵۸۹	۲۵,۱۱	۰,۰۰۰	تایید
		ادغام عمودی	۲,۲۴۷	-۶,۳۵	۰,۲۱۱	رد
استراتژیک اتحاد	اتحاد استراتژیک	اشتراک گذاری فناوری	۴,۳۶۲	۱۱,۲۳	۰,۰۰۰	تایید
		سرمایه گذاری مشترک	۳,۶۷۷	۹,۱۵	۰,۰۰۲	تایید
		اعطای نمایندگی	۳,۹۷۵	۱۰,۳۶	۰,۰۰۰	تایید
		گسترش کانال های توزیع	۴,۴۴۷	۱۰,۲۳	۰,۰۰۱	تایید

ب) استراتژی کارآفرینانه: ماروو و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند اقداماتی از قبیل:

بازنگری و بهینه‌سازی سرمایه‌ی شرکت جهت ایجاد محصولات با ارزش جدید، فرآیندها و یا فناوری های جدید، تاثیر مثبتی بر بهبود وضعیت شرکت خواهد داشت. در واقع استراتژی‌های کارآفرینانه‌ی مبتنی بر فرصت، بطور یکپارچه در همه‌ی اقدامات عملیاتی و استراتژیک وجود دارد.

پیامدها: بهبود وضعیت شرکت. گوون و همکاران (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که بسته به دلایل نیاز به استراتژی‌های چرخش، نتایج چرخش می‌تواند ترکیبی از: بهبود نسبی در جریان نقدی شرکت، بهبود حاشیه سود، بازگشت سرمایه، رشد فروش، روحیه کارکنان و یا رشد سهم بازار باشند.

در این تحقیق با توجه به علائم افول شرکت های نمونه، بهبود وضعیت شرکت بصورت: عدم نزول سهم بازار، بهبود تقاضا و رشد درآمد می‌باشد. در نهایت با توجه به نتایج بدست آمده، فرآیند چرخش کسب و کارهای کوچک و متوسط بصورت زیر تدوین گردید:



شکل ۲. فرآیند چرخش کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات در خصوص افول شرکت و استراتژی چرخش نیاز به بررسی‌های همه جانبه و شناسایی فاکتورهای تاثیرگذار بر فرآیند چرخش دارد. ارائه مدل‌های جدید افول سازمانی و فرآیند چرخش نشان دهنده‌ی گسترش تحقیقات اخیر در این خصوص می‌باشد. ولی با این وجود، بخش عمده‌ای از عوامل تاثیرگذار بر فرآیند چرخش بررسی و شناسایی نشده است. در این تحقیق با بررسی جریان‌ها و دیدگاه‌های نظری موجود و همچنین تجزیه و تحلیل دقیق جنبه‌های متعدد تاثیرگذار بر این فرآیند، از طریق

مصاحبه و پرسشنامه، چارچوبی ارائه گردید که طیف وسیعی از جریان‌ات و عوامل موثر بر چرخش شرکت‌های افول کرده را در بر می‌گیرد.

بر طبق مدل ارائه شده در این تحقیق، شناسایی دلایل افول یکی از اولین اقدامات شرکت‌های افول کرده می‌باشد، و طبق تحقیقات صورت گرفته (چانتوت و همکاران، ۲۰۰۶؛ لوتن و همکاران، ۲۰۱۱؛ اسچوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵؛ سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷) و نتایج بدست آمده به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم‌بندی شده است. از سوی دیگر هرگونه نوسان و تلاطم در محیط بیرونی که خارج از کنترل مدیریت هست، بوجود آورنده‌ی افول خارجی می‌باشد.

دلایل داخلی و خارجی افول منجر به نمایان شدن علائم افول در شرکت می‌شود، که طبق یافته‌های بدست آمده و ادبیات پژوهش می‌تواند به صورت کاهش سهم بازار، کاهش تقاضا و یا کاهش درآمد در مدت زمان حداقل یک سال باشد (گوون و همکاران، ۲۰۰۲؛ لوتن و همکاران، ۲۰۱۱؛ اسچوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). پس از نمایان شدن علائم افول، مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت در قالب اقدامات عملیاتی یا استراتژیک دست به استراتژی‌هایی جهت بهبود وضعیت شرکت می‌زنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌بایست بسته به داخلی یا خارجی بودن دلایل افول، مناسب‌ترین استراتژی را اتخاذ کنند (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). این استراتژی‌ها می‌توانند بصورت مرحله‌ای و یا بصورت آمیخته بکار گرفته شوند (شوایزر و همکاران، ۲۰۱۷).

رابط بین افول و چرخش شرکت، مدیر عامل یا تیم مدیریت ارشد است، که در مدل بدست آمده در تحقیق به عنوان عوامل واسطه‌ای نشان داده شده است. چرا که در هر سازمانی مدیر عامل یا مدیران ارشد تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند، و درک آن‌ها از افول و میزان شدت آن، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و با توجه به در نظر گرفتن منافع خود و همچنین ذینفعان سازمان، می‌توانند بهترین و مناسب‌ترین استراتژی را جهت چرخش شرکت اتخاذ کنند،

بعد دیگری که بر چرخش شرکت تاثیرگذار است، عوامل زمینه‌ای می‌باشد. در واقع اندازه، عوامل قانونی/سیاسی، نوع فعالیت شرکت، صنعت و بسیاری عوامل زمینه‌ای دیگر بر فرآیند چرخش تاثیرگذار بوده و نمی‌توان از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. در این تحقیق عوامل زمینه‌ای که از مصاحبه‌ها استخراج شده و در پژوهش‌های پیشین (توماس و همکاران، ۱۹۹۳؛ هوری^۱، ۱۹۹۳؛ مولی و همکاران، ۲۰۰۴؛ کوکه و همکاران، ۲۰۰۷؛ اشوایزر و همکاران، ۲۰۱۷) نیز مورد تایید واقع شده‌اند، در مدل آورده شده است. در نهایت، بسته به داخلی یا خارجی بودن دلایل افول و همچنین استراتژی‌های چرخش بکار گرفته شده توسط شرکت، نتایج چرخش می‌تواند ترکیبی از: بهبود نسبی در جریان نقدی شرکت، عامل حاشیه سود، بازگشت سرمایه، رشد فروش، روحیه کارکنان و یا بهبود سهم بازار باشند. که در این تحقیق با توجه به شرکت‌های نمونه، بهبود در سهم بازار، تقاضا و درآمد به عنوان نتایج چرخش شناسایی گردید و در مدل آورده شد. با توجه به نتایج بدست آمده و مدل ارائه شده در این پژوهش، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

همگی مدیران بدانند که افول سازمانی پدیده‌ایست که دیر یا زود گریبان‌گیر شرکت‌ها خواهد شد و در صورت تشخیص به موقع به آسانی برطرف می‌گردد، لذا همواره با پایش محیط درونی و بیرونی شرکت بدنبال شناسایی نقاط ضعف و تهدیدات محیطی باشند. همچنین به محض تشخیص افول شرکت، بدنبال دلایل اصلی به وجود آورنده‌ی افول شرکت باشند. و با توجه به این دلایل، استراتژی‌های چرخش مناسبی را بکار گیرند. نتایج نشان داد که ضعف در عوامل داخلی تاثیر بسزایی بر افول شرکت دارد، لذا پیشنهاد می‌شود که همواره تیم عارضه‌یابی داخلی شرکت بدنبال شناسایی این عوامل باشد. با توجه به نتایج، عوامل خارجی افول به محیط صنعت بستگی داشته و شرکت می‌بایست با پایش مستمر محیطی، به هرگونه تغییر واکنش نشان دهد. با توجه

^۱Hurry

به نتایج تحقیق، استراتژی‌های چرخش به شدت به عوامل زمینه‌ای وابسته است، لذا به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد که دقت لازم را برای اتخاذ استراتژی‌های چرخش داشته باشند، چرا که اقدامات شرکت‌ها برای خروج از افول یکتا نیست و ممکن است که از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است.

نقش ادراک و توانایی مدیران ارشد در فرآیند چرخش حائز اهمیت است، لذا به مدیران شرکت‌های افول کرده پیشنهاد می‌گردد که همواره دانش و توانایی خود برای مواجهه با شرایط وخیم را بالا برده و در صورت نیاز از مشاوران خارجی برای بهبود وضعیت کمک بگیرند. با توجه به استراتژی‌های شناسایی شده، می‌توان اینگونه استدلال کرد که در شرایط افول، استفاده از استراتژی‌های کارآفرینانه جهت بهبود وضعیت موثر می‌باشد. استفاده از استراتژی‌های انقباضی مالی می‌تواند فشارهای مالی وارد شده به شرکت را کاهش داده و این فرصت را به شرکت بدهد که بتواند از این شرایط بحرانی خارج شود. بهینه‌سازی و بهره‌وری تولید در شرکت‌های افول کرده می‌تواند بسیاری از هزینه‌های شرکت‌ها را کاهش داده و منابع مالی بدست آمده از این اقدامات را صرف رفع گلوگاه‌های ایجاد شده کند. به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که منابع انسانی خود را که یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر خروج از افول شرکت است، بصورت نوآرانه مدیریت کرده و با اتخاذ اقدامات نوآرانه در جهت بهبود آن برآید.

فهرست منابع

Arogyaswamy, K., Barker, V. L., & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of management studies*, 32(4), 493-525.

Bruton, G. D., & Rubanik, Y. T. (1997). Turnaround of high technology firms in Russia: the case of Micron. *The Academy of Management Executive*, 11(2), 68-79.

Chathoth, P. K., Tse, E. C. Y., & Olsen, M. D. (2006). Turnaround strategy: a study of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 602-622.

Evans, R. T., Chitnomrath, T., & Christopher, T. (2013). Successful turnaround strategy: Thailand evidence. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 3(2), 115-124.

Furrer, O., Rajendran Pandian, J., & Thomas, H. (2007). Corporate strategy and shareholdervalue during decline and turnaround. *Management Decision*, 45(3), 372-392.

Gowen, C. R., & Tallon, W. J. (2002). Turnaround strategies of American and Japanese electronics corporations: How do they differ in formulating plans and achieving results?. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 225-248.

Greve, H.R. (2011). Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms. *Strategic Management Journal*, 32, 103–114.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.

Hurry, D. (1993). Restructuring in the global economy: The consequences of strategic linkages between Japanese and US.Firms. *Strategic Management Journal*, 14, 69–82.

Khandwalla, P.K. (1992), *Innovative Corporate Turnarounds*, Sage Publications, New Delhi.

Kato, M. (2010). The role of investment efficiency in the industry life cycle. *Industrial and Corporate Change*, 19, 273–294.

Lawton, T., Rajwani, T., & O'Kane, C. (2011). Strategic reorientation and business turnaround: the case of global legacy airlines. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 215-237.

Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W., & Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 313-330.

Mouly, V.S., & J.K. Sankaran. (2004). Survival and failure of small businesses arising through government privatization: Insights from two New Zealand firms. *Journal of Management Studies*, 41, 1435–1467.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.

Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J., & Barker, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1123-1133.

Panicker, S., & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 21-40.

Pearce, J.A. and Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613-636.

Ribeiro Serra, F., Portugal Ferreira, M., & Isnard Ribeiro de Almeida, M. (2013). Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2), 133-156.

Routledge, J., & D. Gadenne. (2000). Financial distress, reorganization and corporate performance. *Accounting & Finance*, 40, 233–260.

Schweizer, L., & Nienhaus, A. (2017). Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research. *Business Research*, 1-45.

Solnet, D. J., Paulsen, N., & Cooper, C. (2010). Decline and turnaround: a literature review and proposed research agenda for the hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 139-159.

Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. *European Business Review*, 25(3), 243-262.

Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.

Solnet, D. J., Paulsen, N., & Cooper, C. (2010). Decline and turnaround: a literature review and proposed research agenda for the hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 139-159.

Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 39(5), 1277-1307.

Thomas, A.S., & K. Ramaswamy.(1993). Environmental change and management staffing A comment. *Journal of Management*, 19, 877–887.

Zeni, S.B., & Ameer, R. (2010). Turnaround prediction of distressed companies: evidence from Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 8(2), 143-159.