

## ارائه چارچوبی برای تبیین فرایند خروج از کسب‌وکار: مروری نظامند

علیرضا والی‌پور<sup>۱</sup>، علی حیدری\*<sup>۲</sup>، محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۳</sup>، اسدالله کردنائیج<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۵

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه چارچوبی یکپارچه از فرایند خروج است. خروج از کسب‌وکار یک فرایند پیچیده و پویا است که تا حد زیادی تصمیمات و اقدامات آن در هر یک از مراحل با مراحل دیگر تعامل چند جانبه دارد. برای دستیابی به این هدف، در این پژوهش ۶۹ اثر انتشار یافته طی سال‌های ۱۹۹۰-۲۰۲۲ در حوزه خروج از کسب‌وکار بر اساس روش مرور نظام‌مند ارزیابی شده‌اند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، فرایند خروج به ۵ مرحله (استراتژی ورود، محرک‌های خروج، تصمیم‌گیری، نحوه خروج و پیامدها) تفکیک شده است تا درکی بهتر و چارچوبی یکپارچه از فرایند خروج از کسب‌وکار ارائه شود. همچنین ۳۲ زیر مقوله و ۱۹۴ مولفه ذیل این چارچوب ارائه شدند. از بین ۶۹ پژوهش بررسی شده (با در نظر گرفتن دو مقوله برای برخی از مقالات) محرک‌های خروج (۴۳)، پیامدها (۲۸)، استراتژی و نحوه خروج (۲۸)، تصمیم‌گیری (۲۳) و استراتژی ورود (۱۱) به ترتیب بیشترین سهم را در پژوهش‌های خروج به خود اختصاص داده‌اند. همچنین بررسی نظریه‌های رایج در پژوهش‌های خروج نشان می‌دهد که تحقیقات در این حوزه بر اساس چند دیدگاه نظری که شامل رویکرد مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا، نظریه نمایندگی و یادگیری سازمانی انجام شده است.

کلیدواژه‌ها: استراتژی بنگاه، خروج از کسب‌وکار، مرور نظامند



## ۱- مقدمه و بیان مسئله

اگر چه خروج از کسب‌وکار یک استراتژی مهم در سطح بنگاه می‌باشد و پتانسیل‌های لازم را برای ایجاد تغییرات اساسی در سازمان دارد، اما استراتژی‌های ورود در مقایسه با استراتژی‌های خروج جذابیت بیشتری در نزد محققان حوزه مدیریت دارا می‌باشد. به این دلیل که بسیاری از مدیران استراتژی‌های ورود را نشانگر رشد و موفقیت می‌دانند ولی خروج از کسب‌وکار بیانگر شکست و ناکامی می‌پندارند [۱]. تصمیم‌گیری در باره خروج از کسب‌وکار سخت و چالش برانگیز است. زیرا خروج از کسب‌وکار نقش مهمی در تغییر سبک کسب‌وکار یک بنگاه دارد و منجر به پیکره‌بندی مجدد منابع و قابلیت‌های سازمان می‌شود [۲]. بیشتر تحقیقات در مورد خروج از کسب‌وکار به محرک‌ها و پیامدهای خروج در مقایسه با خود فرایند گام به گام خروج اختصاص یافته است. خروج از کسب‌وکار یک رویداد نیست بلکه یک فرایند چند مرحله‌ای است. پویایی تصمیم‌گیری در این فرایند مانند یک جعبه سیاه سازمانی است که اطلاعات کمی درباره آن داریم. پارادوکس‌ها، چرخه معیوب تصمیم‌گیری‌ها، معضلات و تنش‌ها در فرایند تدوین استراتژی خروج همگی چالش‌هایی است که مدیران در راستای برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی خروج با آن روبه‌رو هستند [۳].

تحقیقاتی که در حوزه خروج از کسب‌وکار انجام شده است فاقد درکی روشن از چگونگی اثر فرآیند تصمیم‌گیری خروج بر پیامدهای خروج است. با این حال، بینش در مورد اثربخشی فرآیند تصمیم‌گیری خروج، حلقه مفقوده تحقیقات است. لذا یک درک عمیق از پیکره‌بندی مراحل فرآیند تصمیم‌گیری خروج می‌تواند سازمان‌ها را در گرفتن تصمیمات کارا تر کمک کند. ضرورت دارد تحقیقات مکانیسم‌ها و ویژگی‌های اثربخشی فرایند خروج را بررسی کنند. همچنین درک جامعی از چگونگی ارتباط پیشایندها و نتایج خروج شکل بگیرد [۴]. این پژوهش تلاش دارد درک و شناخت بهتری از فرایند خروج بنگاه از یک کسب‌وکار ارائه دهد. به عبارت دیگر از نقطه شروع تا نقطه پایان، چه سلسله اتفاقات، رویدادها، کنش و واکنش‌هایی رخ می‌دهد که بنگاه تصمیم به خروج از یک کسب‌وکار می‌کند. لذا هدف این مطالعه، شناسایی و تعیین ترکیب و توالی عوامل و رویدادهای موثر در فرایند خروج از کسب‌وکار با اتکاء به نتایج حاصل از تحقیقات پیشین می‌باشد. همچنین این تحقیق در پی پاسخ به این سوالات است که ابعاد و مؤلفه‌های فرآیند خروج از کسب‌وکار چیست؟ چه عواملی بر فرایند خروج تأثیر می‌گذارد؟ موارد فوق به تصمیم‌گیران سطح بنگاه کمک می‌نماید تا درک بهتری از فرایند تصمیم‌گیری در حوزه خروج از کسب‌وکار داشته باشند.

ساختار مقاله به شرح ذیل است. پس از این مقدمه، در بخش دوم پیشینه و مبانی نظری پژوهش بررسی می‌شود. در بخش سوم روش‌شناسی و پروتکل مرور نظامند ادبیات برای شناسایی مرتبط‌ترین مقالات در زمینه خروج را شرح داده می‌شود. در بخش چهارم مقوله، زیر مقوله و مولفه‌های فرایند خروج شناسایی می‌شود. در بخش پنجم نیز نتایج حاصله از مرور نظامند ترکیب و یک چارچوب یکپارچه برای فرایند خروج ارائه می‌شود. همچنین جهت‌گیری‌های تحقیقاتی آینده نیز پیشنهاد می‌شود.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

محققان مدیریت استراتژیک اولین کسانی بودند که تحقیقات گسترده‌ای را در مورد خروج از کسب‌وکار انجام داده‌اند که این امر منطقی به نظر می‌رسید. زیرا خروج پیکره‌بندی سبب کسب‌وکار یک بنگاه را تغییر می‌دهد و مستقیماً بر سؤالی که در مرکز تحقیقات در حوزه استراتژی سطح بنگاه قرار دارد اثر می‌گذارد "ما در چه کسب‌وکاری هستیم؟" [۵]. همچنین محققین مالی از اواسط تا اواخر دهه هشتاد میلادی مطالعاتی در مورد تأثیر اعلامیه‌های خروج بر ثروت سهامداران انجام دادند [۶]. یکی از تحقیقات اولیه در حوزه خروج را می‌توان مقاله مایکل پورتر<sup>۱</sup> درباره موانع و برنامه‌ریزی خروج دانست. در واقع این مقاله نقطه عطفی در جلب توجه محققین به موضوع خروج از کسب‌وکار بوده است [۷]. پورتر در این مقاله بیان می‌کند که به دلیل رکود اقتصادی و فعالیت‌های ادغام و تنوع‌گرایی که در پی آن حاصل شده است، موضوع خروج کسب‌وکار را که تا پیش از این جزو تصمیمات نادر در مدیریت بود تبدیل به موضوع مورد علاقه پژوهشگران می‌کند. استراتژی خروج از کسب‌وکار به‌عنوان یک تعدیل‌کننده در ساختار مالکیت و سبب کسب‌وکار می‌باشد که معمولاً از طریق جدایی یک واحد فرعی از شرکت مادر، انحلال و یا فروش واحد کسب‌وکار شناخته می‌شود [۸]. خروج از کسب‌وکار در کنار اکتساب و ادغام، یکی از استراتژی‌های اصلی برای تجدید ساختار سبب کسب‌وکار در بنگاه‌های چند کسب‌وکار می‌باشد. تجدید ساختار دارایی از عناصر تحقیقات در حوزه تجدید ساختار بنگاه می‌باشد [۹].

با بررسی ادبیات این حوزه می‌توان پژوهش‌های انجام شده در فرایند خروج از کسب‌وکار برای یک بنگاه چند کسب‌وکاره را به چند بخش اصلی دسته‌بندی کرد. گروهی از پژوهش‌ها بر روی عوامل اثرگذار بر خروج تمرکز داشته‌اند. محرک‌های خروج به این مهم اشاره دارد که چه چیزی مدیران سازمان‌ها را به خروج از کسب‌وکار سوق می‌دهد. در این رابطه به‌طور



خلاصه می‌توان به عوامل ذیل اشاره کرد: عوامل عملکردی (کاهش فروش و سود، سطح بدهی بالا، کاهش سهم بازار و...) [۱۰] ساختار بنگاه، تخصیص منابع در بنگاه، فرهنگ بنگاه، اندازه و سن بنگاه، تنوع بیش از حد [۱۱]، رقابت، عدم اطمینان محیطی، رهبری استراتژیک، رشد صنعت، ناکارایی مدل کسب‌وکار [۱۲]. تمرکز صنعت، تغییرات فناوری، عدم اطمینان محیطی و همچنین تغییر در ساختار نهادی صنعت (مقررات زدایی، تغییرات در مالیات و...) [۱۳].

بخشی از پژوهش‌ها نیز به بررسی پیامدهای خروج پرداخته‌اند. پیامدها می‌تواند هم مثبت و هم منفی باشند. پیامدهای خروج می‌تواند از عواقب عملکردی برای بنگاه واگذار کننده تا واکنش کارکنان به تعدیل نیرو را در برگیرد. در هر حال برخی از پیامدهای متفاوت دارای دلایل خروج مشابه بوده‌اند. داشتن ارزیابی کامل از تصمیم‌گیری خروج، درک جامعی از چگونگی ارتباط عوامل اثرگذار بر خروج و پیامدهای آن ارائه می‌دهد [۱۳]. بخش کمی از پژوهش‌ها به بررسی گام به گام فرایند خروج در بنگاه پرداخته‌اند. به عنوان مثال رابرت برگلمن<sup>۲</sup> [۱۴] در یک مطالعه موردی با مدلی فرایندی تحت عنوان "خروج از یک کسب‌وکار استراتژیک" الگوهای رفتاری و فعالیت‌های سطوح مختلف مدیران شرکت اینتل که در تصمیم‌گیری خروج نقش داشته‌اند ترسیم می‌کند. همچنین به بررسی عوامل اثرگذار سازمانی و صنعت بر فرایند گام به گام خروج از یک کسب‌وکار استراتژیک نیز پرداخته است.

ساختار فرایند خروج تا حد زیادی توالی تصمیمات را توصیف می‌کند. لذا درک فرایند خروج به چند دلیل مهم است: خروج می‌تواند به عنوان یک ابزار استراتژیک برای تجدید ساختار سبد کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرد همچنین خروج پیامدهای اجتماعی و اقتصادی زیادی برای دست اندرکاران دارد [۱۵]. با این حال، علی‌رغم افزایش تعداد خروج، بدنه پژوهش در مورد این موضوع هنوز محدود است [۱۶]. عوامل متعددی در دشواری انجام تحقیق در این موضوع نقش دارند. اولاً علی‌رغم اینکه خروج موضوعی بسیار گسترده است، اغلب به عنوان یک روند تحقیقاتی نادر در حوزه استراتژی‌های بنگاه و بازسازی ساختارهای سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد [۱۷]. دوم، ناهماهنگی در واژگان مورد استفاده وجود دارد. واگذاری، خروج، تعطیلی، انحلال و رهاسازی از برخی واژگان مورد استفاده در این حوزه می‌باشد. [۱۸]. سوم، خروج از کسب‌وکار در نزد مدیران و شرکت‌ها به معنای شکست و عملکرد ضعیف است. لذا تمایلی به همکاری تحقیقاتی در این حوزه ندارند [۱۹]. این مطالعه تلاش می‌کند با ارائه یک چارچوب یکپارچه و توضیح فرایند خروج و ارکان آن به گسترش ادبیات تحقیق کمک کند تا درک بهتری از پویایی تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی در این حوزه حاصل شود.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

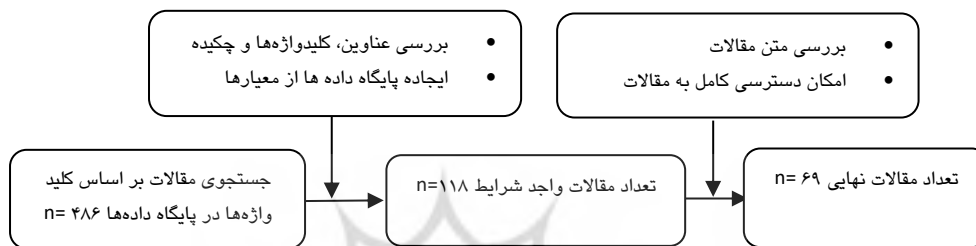
علی‌رغم محدود بودن پیشینه تحقیق این حوزه، آثار دانشگاهی مربوط به خروج به سرعت در حال افزایش است. همچنین گسترش مطالعات تجربی منجر به تعدد و پراکندگی تحقیقات در این حوزه شده است. لذا به روز ماندن درباره آخرین مطالعات انجام شده مربوط به خروج برای محققین دشوار شده است [۱۹]. با توجه به اینکه مرور نظامند ادبیات نقش مهمی در ترکیب یافته‌های تحقیقات گذشته و ارائه بینش مبتنی بر شواهد و روند تحقیقاتی دارد بکارگیری این روش می‌تواند به غنای پژوهش در این حوزه کمک کند [۲۰]. محققین از رویکردهای کمی و کیفی مختلفی برای مرور ادبیات و سازماندهی یافته‌های قبلی استفاده می‌کنند. در این پژوهش از رویکرد کیفی مرور نظامند استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش مقالات علمی پژوهشی مرتبط با خروج از کسب‌وکار است که حاوی کلیدواژه‌های آمده در جدول (۱) طی سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۲ می‌باشند که در پایگاه الکترونیکی web of science منتشر شده و متن کامل آن به‌صورت آنلاین در دسترس است. براساس چارچوب کوباک، تیلی، لاتینن و پارکینسون<sup>۳</sup> [۲۱] فرایند انتخاب و بررسی مقالات از سه مرحله اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول ۴۸۶ مقاله انتشار یافته بر اساس کلید واژه‌های مذکور جستجو شد. سپس موارد شناسایی شده بر اساس عنوان، کلیدواژه‌ها و چکیده مورد بررسی قرار گرفتند و ۱۱۸ اثر پژوهشی مرتبط انتخاب شد. پس از بررسی امکان دسترسی به متن کامل مقالات و مرور محتوای مقالات، نهایتاً ۶۹ اثر پژوهشی مرتبط انتخاب شد. در گام دوم برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و کدگذاری دستی [۲۲] استفاده شد. براساس روش کدگذاری دستی متن مقالات منتخب مورد بررسی دقیق قرار گرفتند و به هر فعالیت در فرایند خروج که در متن مقاله به آن اشاره شده بود، یک کد جداگانه در نرم‌افزار اکسل اختصاص داده شد و سپس اطلاعات به‌دست آمده طبقه‌بندی، ترکیب و تلخیص شدند. درگام پایانی نتایج حاصله در قالب فرایند خروج ارائه و توضیحات لازم داده شده است.

جدول ۱. کلید واژه‌ها و عبارات جستجو شده

معیارها	معیارهای قابل شمول	معیارهای غیر قابل شمول
کلیدواژه و موضوعات	Exit, exit strategy, business exit, divestiture, (exit) OR (exit strategy) OR (business exit) OR (divestiture)	entrepreneurial exit international market exit
نوع مطالعات	علمی و پژوهشی - مروری	



معیارها	معیارهای قابل شمول	معیارهای غیرقابل شمول
پایگاه مقالات	web of science	
بازه زمانی	۱۹۹۰ - ۲۰۲۲	
نوع ژورنال	MANAGEMENT, BUSINESS	



شکل ۱. فرایند غربالگری مقالات

#### ۴- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان شد از ۴۸۶ مقاله شناسایی شده، نهایتاً ۶۹ مطالعه انتخاب و به‌صورت عمیق بررسی شدند. در مجموع ۵ مقوله: ۱. استراتژی ورود ۲. محرک‌های خروج ۳. تصمیم‌گیری ۴. نحوه خروج و ۵. پیامدهای خروج، به عنوان گام‌های فرایند خروج از کسب‌وکار از طریق کدگذاری استخراج شدند که به ترتیب ذیل ارائه می‌شوند.

##### ۴-۱- استراتژی و منطق ورود

استراتژی ورود و خروج پدیده‌های به هم مرتبط هستند. انتخاب استراتژی ورود توسط مجموعه‌ای از عوامل متفاوت تعیین می‌شوند که برخی هم بر تصمیم‌گیری ورود و هم بر تصمیم‌گیری خروج اثرگذار هستند [۲۳]. مقوله استراتژی ورود از ۶ زیر مقوله: نوع قابلیت و فناوری، توزیع مجدد منابع، موانع مشترک ورود و خروج، زمان ورود، تجربه از خروج قبلی و نحوه ورود تشکیل شده است. این ۶ زیر مقوله نیز ۲۱ مولفه را در بر گرفته‌اند که در ذیل به اختصار شرح داده می‌شوند.

نوع قابلیت و فناوری (در هنگام ورود) بر اساس عواملی چون طرح غالب شدن در صنعت و یا غیرقابل جایگزین بودن بر خروج از کسب‌وکار اثرگذار هستند. شرکت‌هایی که فناوری‌شان

نمی‌تواند به عنوان طرح غالب ظاهر شود، احتمال خروج آنها در محیط رقابتی بیشتر است و به دلیل اینکه قابلیت و فناوری آنها خریداران کمتری دارد احتمال خروج طریق انحلال برای آنها بیش از خروج از طریق فروش است. همچنین شرکت‌هایی که فناوری‌های غیرقابل جایگزین دارند به دلیل جذابیت قابلیت‌ها برای خریداران که احتمال بیشتری دارند که از طریق فروش (اکتساب) از کسب‌وکار خارج شوند.

توزیع مجدد منابع هزینه «اشتباهات» ورود را کاهش می‌دهد. ورود کسب‌وکارها و یا بازارهای مرتبط با فعالیت بنگاه مادر این امکان را می‌دهد که در صورت عدم موفقیت با کمترین هزینه منابع را با توزیع مجدد در کسب‌وکارها و یا فرصت‌های دیگر سرمایه‌گذاری کند. لذا به دلیل کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، سرعت ورود به کسب‌وکار را افزایش می‌یابد.

موانع مشترکی (مانند شدت سرمایه، بودجه تبلیغات، اندازه و رشد صنعت و...) وجود دارد که هم بر ورود و هم بر خروج از کسب‌وکار اثرگذار هستند. لذا اثر برخی از محرک‌های خروج را می‌توان در بررسی و تحلیل‌هایی که در زمان ورود انجام می‌شود، تعدیل نمود.

نحوه ورود به کسب‌وکار بر نحوه خروج اثرگذار است. شرکتی که از طریق اکتساب وارد می‌شود به دلیل وابستگی کمتر منابع و قابلیت‌ها به بنگاه مادر احتمال خروج آن از طریق فروش بیش از انحلال می‌باشد. از سوی دیگر شرکتی که از طریق توسعه داخلی وارد بازار می‌شود به دلیل وابستگی منابع و قابلیت‌ها به بنگاه مادر و عدم امکان جداسازی آنها از بنگاه مادر، امکان انتقال آن به خریدار وجود ندارد. لذا به احتمال بیشتر آن شرکت از طریق انحلال از کسب‌وکار خارج می‌شود.

تجربه از خروج قبلی بر ورود شرکت اثرگذار است. شرکت‌های که سابقه خروج از طریق فروش را دارند به دلیل اینکه فروش نقطه برعکس اکتساب است و اشتراکات دانشی زیادی با هم دارند احتمال بیشتری دارند که از طریق اکتساب وارد کسب‌وکار شوند.

زمان ورود به کسب‌وکار بر خروج از آن اثرگذار است. ورود به بازار قبل از حضور یک شرکت غالب احتمال خروج را کاهش می‌دهد. همچنین شرکت‌های بی‌تجربه با ورود نسبتاً دیر هنگام به بازار محصولات جدید می‌توانند با رصد فعالیت‌ها بازیگران با تجربه در صنعت و شناسایی روند بازار احتمال خروج خود را کاهش دهند. اما شرکت‌های با تجربه ورود دیر هنگام به بازار محصولات جدید مزیت اولیه خود را از دست می‌دهند.



جدول ۲. مقوله استراتژی و منطق ورود

منبع	مولفه ورود	زیر مقوله
[۲۵]	(۱) طرح غالب و خروج از طریق فروش. (۲) فناوری‌های غیرقابل جایگزین و خروج از طریق فروش.	نوع قابلیت و فناوری (در هنگام ورود)
[۲۶]	(۳) سازمان‌های بی‌تجربه (دانش محصول، بازار و فناوری) و افزایش احتمال خروج	
[۲۷]	(۴) کاهش هزینه «اشتباهات» ورود و افزایش احتمال خروج	توزیع مجدد منابع
[۲۸] [۲۹]	(۵) ورود کسب‌وکار مرتبط (با دیگر کسب‌وکار سازمان) و افزایش احتمال خروج	
[۲۸]	(۶) ورود به بازارهای مرتبط و افزایش احتمال خروج	
[۲۹]	(۷) شدت سرمایه و هزینه تبلیغات	موانع مشترک ورود و خروج از کسب‌وکار
[۲۹]	(۸) رشد هزینه‌های مصرف‌کننده و افزایش بیکاری	
	(۹) عقب ماندگی سودآوری و عقب ماندگی رشد بازار	
	(۱۰) کسب‌وکارهای با نرخ ورودی بالا، نرخ خروجی بالایی دارند.	
[۳۰]	(۱۱) اثر مثبت سود، رشد و اندازه صنعت، صرفه جویی در مقیاس بر ورود و خروج	
[۲۶]	(۱۲) کاهش احتمال خروج سازمان‌های بی‌تجربه با ورود نسبتاً دیر به بازارهای جدید	زمان ورود
	(۱۳) ورود به بازار قبل از حضور یک شرکت غالب احتمال خروج را کاهش می‌دهد.	
	(۱۴) کاهش احتمال خروج با ورود دیر هنگام به صنایع با تقاضای ناهمگن و چند بخشی	
[۳۱]	(۱۵) اثر مثبت خروج از طریق فروش قبلی بر احتمال ورود از طریق اکتساب	تجربه از خروج قبلی
	(۱۶) اثر مثبت تجربه قبلی در ورود از طریق اکتساب بر خروج از طریق فروش	
[۱۷]	(۱۷) اثر مثبت ورود از طریق توسعه داخلی بر احتمال خروج از طریق انحلال	
	(۱۸) اثر مثبت ورود از طریق اکتساب بر احتمال خروج از طریق فروش	
[۳۲]	(۱۹) پاسخ منفی بازار به خروج شرکت‌هایی که قبلاً از طریق اکتساب وارد شده اند	نحوه ورود
	(۲۰) ورود به کسب‌وکارهای غیرمرتبط از طریق اکتساب و افزایش احتمال خروج	
[۳۳]	(۲۱) اگر اندازه سازمان کسب شده کوچک باشد احتمال خروج بیشتر می‌شود.	

#### ۲-۴- محرک‌های خروج

محرک‌های خروج به این مهم اشاره دارند که چه عواملی مدیران سازمان‌ها را به خروج از کسب‌وکار سوق می‌دهد. محرک‌های خروج در چارچوب‌های مختلف دسته‌بندی شده‌اند که با یکدیگر هم پوشانی دارند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت محرک‌های خروج از ۶۳ مولفه و ۱۰ مقوله اصلی: تنوع‌گرایی بیش از حد، عملکردی، مشخصات سازمان، حکمرانی ضعیف، راهبردی، دانش قبلی در زمینه خروج، توزیع مجدد منابع، ناسازگاری هویتی، زوال منابع انسانی و عوامل ساختاری تشکیل شده است که در ذیل به اختصار توضیح داده می‌شوند.



در ادبیات توافق نظر وجود دارد که سطوح بالای تنوع‌گرایی یکی از مهمترین محرک‌های اصلی خروج است [۱۸]. تنوع‌گرایی بالا به دلیل اینکه منجر به عدم تمرکز و نبود هم‌افزایی در کسب‌وکارهای بنگاه می‌شود یکی از محرک‌های اصلی خروج است.

عملکرد ضعیف به مثابه کارایی پایین سازمانی است و خروج واحد تجاری از کسب‌وکار یکی از راه‌های بازسازی ساختار و افزایش سطح کارایی در سازمان مادر است. عملکرد ضعیف در سطح سازمان مادر و در سطح واحد تجاری هردو می‌تواند مقدمات خروج از کسب‌وکار فراهم آورد. برخی از شاخص‌های عملکردی مانند عدم تحقق اهداف فروش یا سود و از دست دادن سهم بازار نقش کلیدی در تصمیم‌گیری برای خروج از کسب‌وکار دارند.

مشخصات سازمان بر تصمیم‌گیری و نحوه خروج اثرگذار است. واحدهایی که برای مدت طولانی با بنگاه مادر بوده‌اند و همچنین واحدهای بزرگ به دلیل وابستگی‌های فرهنگی و فرایندی با بنگاه مادر احتمال کمتری دارند، از کسب‌وکار خارج شوند.

حکمرانی شرکتی به بررسی روابط ذینفعان مختلف در یک سازمان و چگونگی تأثیرگذاری آنان بر تصمیمات راهبردی و چگونگی اثرگذاری این تصمیمات بر سازمان است [۲۴]. عوامل متعددی در ذیل حکمرانی شرکتی در ارتباط با تصمیم‌گیری خروج بررسی می‌شود که یکی از مهمترین آنها نظریه نمایندگی است. مشکل نمایندگی زمانی اتفاق می‌افتد که مدیر تصمیمات استراتژیک یا اقداماتی پر هزینه و پرریسک (مانند تنوع‌گرایی بیش از حد) بر اساس منافع و افزایش ثروت شخصی خود انجام می‌دهد که در نهایت با تحمیل هزینه به سازمان منجر به خروج از کسب‌وکار شود.

عوامل راهبردی عمدتاً مرتبط با رقابت و اجرای استراتژی مرتبط هستند و بر خروج از کسب‌وکار اثرگذار هستند. عدم درک مناسب از مشتری و گسستن از نیازهای بازار، از دست دادن شایستگی و مهارت‌های متمایز برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، عدم قطعیت مدیریت درباره استراتژی و فقدان رهبری استراتژیک برخی از عوامل راهبردی اثرگذار در خروج هستند.

ناسازگاری هویتی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری خروج است. واحدهای کسب‌وکاری که کاهش‌دهنده هویت و تصویر برند بنگاه مادر خود هستند احتمال خروج‌شان بسیار است. همچنین خروج شرکت‌هایی که در صنایع بد نام فعالیت می‌کنند احتمال خروج بیشتری دارند. زوال سرمایه انسانی بدین معنا می‌باشد که منابع انسانی کنترل و قدرت لازم را برای شناسایی تهدیدات و پاسخ مناسب به سیگنال‌های هشدار اولیه ندارد که این امر می‌تواند بر عملکرد



شرکت و نهایت خروج از کسب‌وکار اثرگذار باشد. همچنین عدم تناسب بین دانش و مهارت‌ها متصدی شغل با الزامات شغلی نیز یکی دیگر از نشانه‌های زوال سرمایه انسانی است. عوامل ساختاری عمدتاً بر ساختار، فرهنگ، روابط سازمانی و تخصیص منابع اشاره دارد که بر تصمیم‌گیری خروج اثرگذار هستند. عدم طراحی موثر ساختار سازمانی برای رقابت، قوانین ناکارآمد در تخصیص منابع، نبود فرهنگ حمایت از انتقاد و نقد و جناح‌بندی‌های مدیریتی برخی از عوامل ساختاری هستند که بر خروج از کسب‌وکار اثرگذار هستند.

### جدول ۳. مقوله محرک‌های خروج

منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۲۵]	عدم تمرکز به دلیل سرمایه‌گذاری همزمان در زمینه‌های فناوری زیاد عدم تناسب یک واحد تجاری با کسب‌وکارهای همتای دیگر در سازمان	تنوع‌گرایی بیش از حد
[۲۶]	رشد ناکارآمد و پایین‌تر از سطح بهینه برای سهامداران افزایش هزینه‌های ساختارهای حاکمیتی عدم تناسب و هم‌افزایی بین شایستگی‌های اصلی سازمان مادر و واحد تجاری	
[۲۶]	تنوع‌گرایی اقدامی است خودخواهانه از سوی مدیران برای افزایش پاداش و اعتبار تنوع‌گرایی به دلیل کاهش ریسک شخصی مدیران، نه برای افزایش ارزش بازار شرکت	
[۱۸]	تخصیص ناکارآمد منابع عدم تمرکز و هم‌افزایی با استراتژی سازمان از دست دادن کنترل مدیریتی و مشکلات نمایندگی به خطر افتادن اعتبار یک شرکت را در بازار. (به دلیل عدم تمرکز)	
[۲۵]	عملکرد مالی یک شرکت ضعیف: احتمال انتخاب خروج بیشتر عملکرد ناخوشایند نشان‌دهنده نقص و ناکارآمدی در عملیات سازمان به بازار است	عملکردی
[۱۸] [۳۷]	عملکرد ضعیف به دلیل سرمایه‌گذاری بیش از حد بر اساس پیش‌بینی بالای تقاضا عملکرد ضعیف شرکت از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده خروج است	
[۱۴]	از دست دادن سهم بازار	
[۳۵] [۳۷]	اندازه بزرگتر و سن بیشتری تمایل بیشتر به تجدید ساختار کسب‌وکار	مشخصات سازمان
[۲۸]	واحدهایی که برای مدت طولانی با والدین بوده‌اند، به احتمال کمتری واگذار شوند.	
[۱۸]	اندازه سازمان اثر واسطه‌ای در خروج دارد	حکمرانی
[۲۷]	متوسط پاداش و دریافتی هیئت مدیره و افزایش احتمال واگذاری واحدهای ناکارا عدم همسویی منافع مدیران و مالکان تهدید به خرید یا فشار برای خروج از سوی سهامداران	
[۱۸] [۳۷]	هر چه تمرکز استراتژیک یک شرکت بیشتر از بین برود، احتمال خروج بیشتر است.	
[۳۹]	از دست دادن مدیران با اعتبار بر توانایی شرکت در جذب منابع برتر اثر منفی دارد از دست دادن مدیران با اعتبار موجب کاهش مشروعیت و شهرت سازمان می‌شود	
[۱۸]	اثر مثبت ضعف حاکمیت داخلی یا مشکلات نمایندگی با خروج از کسب‌وکار	

منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۱۴]	گسستن از نیازهای بازار عدم قابلیت در فناوری (قابلیت طراحی و فرایند تولید)	راهبردی
[۳۵]	هرچه رشد بازار کمتر باشد، احتمال خروج بیشتر است.	
[۴۰]	فاصله گرفتن اقدامات استراتژیک مدیران سطح میانی با استراتژی اینرسی سازمان در اجرای استراتژی عدم قطعیت مدیریت از دست دادن شایستگی و مهارت‌های متمایز که برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار فقدان رهبری استراتژیک	
[۳۹]	صلبیت محوری: اعتماد مدیریت ارشد به منابع مزیت رقابتی گذشته شرکت	
[۱۹][۹]	عدم اطمینان بازار و رقابت ابهام مدیریت ارشد در مورد استراتژی ریسک و بی ثباتی سیاست‌ها نوسانات نرخ ارز	
[۴۱]	رقابت در صنعت و افزایش هزینه‌ها و در نتیجه کاهش حاشیه‌ها سود کسب‌وکار	
[۲۶]	افزایش احتمال خروج با حضور یک شرکت غالب در یک بخش محصول	
[۱۹]	افزایش هزینه‌های تولید و نیروی کار	
[۱۹][۴۲]	تجربه قبلی در فرآیندهای خروج احتمال خروج را افزایش می‌دهد.	
[۴۳]	تجربه قبلی خروج به تصویر خروج از کسب‌وکار مشروعیت می‌بخشد.	
[۴]	تخصیص منابع کمیاب به کسب‌وکارهای کارآمد	تجربه گذشته
[۲۷][۳۶]	تخصیص منابع از یک کسب‌وکار با ارزش کمتر به یک کسب‌وکار با ارزش بالاتر	
[۴۴]	امکان توزیع مجدد منابع در کسب‌وکارهای مرتبط احتمال خروج را افزایش می‌دهد	
[۱۳]	تخصیص منابع و دارایی به فرصت‌های بازار جدید در بازارهای خارجی	توزیع مجدد منابع
[۴۵]	افزایش احتمال خروج واحدهای کسب‌وکار ناسازگار و کاهش‌دهنده هویت سازمان	
[۴۶]	خروج در صنایع بدنام بیشتر محتمل تر است.	ناسازگاری هویتی
[۱۹]	عدم جلب حمایت بازیگران قانونی (نهاد سنتی: مصرف کنندگان و سرمایه‌گذاران)	
[۳۹]	عدم مشروعیت اجتماعی و از دست دادن دسترسی منابع جدید فشار برای مشروعیت سرمایه‌گذاری	
[۳۹]	نیود کنترل و قدرت در نزد منابع انسانی برای شناسایی تهدیدات و ارائه پاسخ مناسب عدم تناسب بین دانش و مهارت‌ها متصدی شغل با الزامات شغلی	زوال سرمایه انسانی



منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۴۰] [۱۴]	قوانین حاکم بر تخصیص منابع تلاش برای تغییر قوانین ( در تخصیص منابع) زیر سوال بردن استراتژی کسب‌وکار فقدان فرهنگ حمایت از انتقاد و نقد عدم طراحی ساختار سازمانی برای رقابت موثر دور باطل رقابت برای تخصیص منابع گسستن فعالیت‌های مدیریت ارشد جناح‌بندی‌های مدیریتی	ساختاری

#### ۴-۳- تصمیم‌گیری خروج

سوال مهمی که ذهن برخی از محققان را به خود مشغول کرده این است که چرا دلایل و عوامل یکسانی که محرک خروج هستند، دارای پیامدهای متفاوتی هستند. یافته‌های برخی از پژوهش‌ها بیان می‌کنند که تمایز در فرآیندهای تصمیم‌گیری خروج دلیل این پیامدهای متفاوت حاصل از محرکهای خروج مشابه را تبیین می‌کند [۲۶]. حدود ۵۰ درصد استراتژی‌های خروج سه سال پس از بازه زمانی بهینه آن انجام می‌گیرد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تصمیمات خروج از کسب‌وکار یک چالش اساسی در صنعت است. تصمیمات خروج غالباً دیر انجام می‌شوند و اغلب بدون مطالعه و تحلیل کافی اتخاذ می‌شوند [۲]. یکی از دلایل تاخیر این است که استراتژی بنگاه شامل تصمیماتی می‌شود که در گذشته اتخاذ شده و تبدیل به الگوهای رفتاری پایدار در عرصه سازمان شده است [۲۷]. تصمیم‌گیری یکی از روش‌های مهم در انتخاب اقدامات بهینه در سازمان است که ویژگی‌های فردی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در آن دخیل هستند. [۲۸ و ۲۹]. ۷ زیر مقوله و ۵۵ مؤلفه ذیل آنها برای مقوله تصمیم‌گیری استخراج شده‌اند که زیر مقوله‌ها به شرح ذیل می‌باشند: ویژگی‌های جمعیت شناختی تصمیم‌گیرندگان، تیم مدیریت جدید، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، دلبستگی و سوگیری‌های شناختی مدیران، موانع و دلایل تاخیر، قابلیت پردازش و تحلیل اطلاعات و رویکردهای سازمان به خروج. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تصمیم‌گیرندگان بر فرایند خروج از کسب‌وکار اثرگذار است. حضور مدیران زن و تنوع نژادی در هیئت مدیره به دلیل تجارب، دانش و دیدگاه‌های متنوعی که دارند دست‌یابی به اجماع درباره زمان و نحوه خروج را به تاخیر می‌اندازد. ولی از سوی دیگر همین تنوع جنسیتی و نژادی در هیئت مدیره منجر به دیدگاه‌های متنوع‌تر، بحث‌های دقیق‌تر و نظارت بیشتر درباره خروج می‌شود. همچنین مدیران جوان و تنوع تحصیلات و

پیشینه فرهنگی در اعضای هیئت مدیره می‌تواند اینرسی سازمان در تصمیم‌گیری خروج را کاهش دهد.

مشارکت در تصمیم‌گیری نقش مهمی در اثربخشی خروج دارد. مشارکت در تصمیم‌گیری از یک سوی شامل مشارکت مدیران بنگاه مادر و مدیران واحد کسب‌وکار و از سوی دیگر مشارکت مدیران در سطوح مختلف وظیفه‌ای، میانی و ارشد در تصمیم‌گیری خروج است. سطح مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری و جامعیت تحلیلی آنان می‌تواند نتایج متفاوت خروج را علی‌رغم موقعیت‌های مشابه ایجاد کند. همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند تحت تاثیر دوره تصدی و سطح تحصیلات مدیر قرار گیرد. هر چه دوره تصدی‌گری مدیریت ارشد افزایش یابد میزان مشارکت کاهش می‌یابد ولی هرچه سطح تحصیلات مدیران افزایش یابد احتمال مشارکت در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود.

دلبستگی و سوگیری‌های شناختی مدیران اثر منفی در اثر بخشی تصمیمات خروج دارد. تعصب مدیریت به حفظ وضعیت موجود، دیدگاه منفی مدیران به خروج و تعهد مدیریت به استراتژی ناکارآمد فعلی از عوامل مهم در سوگیری‌های شناختی در تصمیمات خروج است.

موانع و دلایل تاخیر در خروج از قدیم‌ترین موضوعات مورد علاقه پژوهشگران در این حوزه می‌باشد که در ذیل به برخی از عوامل تاخیر اشاره می‌شود. امیدواری به سودآوری و احتمال موفقیت شرکت در آینده منجر به افزایش زمان خروج می‌شود. عدم مشروعیت و فقدان قدرت در مدیریت عامل نیز بر زمان خروج اثرگذار هستند. عدم مشروعیت به دلیل نداشتن تجربه و عدم تعدد بکارگیری راهبرد خروج در بنگاه مادر و همچنین عدم قدرت مدیر عامل در ایجاد ائتلافی بین اعضای هیئت مدیره در تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی خروج بر افزایش زمان خروج اثرگذار است. یکی دیگر از عوامل مهم در تاخیر هزینه ریخته شده می‌باشد. در صورت وجود هزینه ریخته شده زمان خروج به دلیل ایجاد تعهد مدیران افزایش می‌یابد. بطور کلی عدم اطمینان شرکت در مورد میزان هزینه‌ها یا سود نهایی حاصل از خروج می‌تواند منجر به تاخیر در خروج شود.

پردازش و تحلیل اطلاعات نقش مهمی در اثر بخشی تصمیم‌گیری خروج دارد. حجم وسیعی از جریان‌های اطلاعاتی پیچیده و مبهم و یا عدم دسترسی به اطلاعات کامل اغلب شرکت‌ها را در تصمیم‌گیری خروج با مشکل روبه‌رو می‌سازد. یکی دیگر از عوامل اثرگذار در پردازش و تحلیل اطلاعات، نزدیک‌بینی در تصمیم‌گیری است. بدین معنا که مدیران بر اساس ناحیه وظیفه‌ای (بازاریابی، فروش، مالی و...) اقدام به شناسایی و تفسیر تهدیدها و فرصت‌ها می‌کنند که



می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات و راهکارهای غیراثربخش برای شرکت‌ها مبتلا به خروج شود. این در حالی است که برای تصمیم‌گیری خروج نیازمند یک درک جامع از تمامی فرایند شرکت هستیم.

رویکردهای سازمانی به خروج مانند چتری بر تصمیم‌گیری خروج و کل فرایند خروج اثرگذار هستند. به‌طور کلی دو دیدگاه درباره خروج وجود دارد. دیدگاه واکنش‌گرا که خروج از کسب‌وکار به‌عنوان پاسخ‌های منفعلانه به محیط در نظر می‌گیرد و دیدگاه کنش‌گرایانه که خروج از کسب‌وکار به‌عنوان یک استراتژی قصد شده برای پذیرش فرصت‌های جدید و یا ترکیب مجدد منابع و قابلیت‌های شرکت لحاظ می‌کند. در دیدگاه کنش‌گرایانه معیارهای تصمیم‌گیری خروج از قبل تعیین شده‌اند و خروج صرفاً بر اساس ناکامی رخ نمی‌دهد بلکه براساس رصد فرصت‌های محیطی و یا روند آتی در صنعت، بنگاه تصمیم به خروج گرفته تا در کسب‌وکار دیگری وارد شود. ولی در دیدگاه کنش‌گرایانه تصمیم‌گیری خروج نوعی واکنش به رخدادهای محیطی است و بنگاه بیش از این آمادگی و اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری خروج نداشته است. شایان ذکر است که واکنش‌گرایی و کنش‌گرایی دو سر یک طیف هستند و رویکرد سازمانها می‌تواند بین این دو قرار گیرد.

#### جدول ۴. تصمیم‌گیری خروج

منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۵۱]	۱) افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری با تنوع جنسیتی در هیئت مدیره	ویژگیهای جمعیت شناسی تصمیم گیرندگان
	۲) کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری با تنوع نژادی در هیئت مدیره	
	۳) تنوع جنسیتی و نژادی در هیئت مدیره دست‌یابی به اجماع را طولانی می‌کند.	
	۴) تنوع در هیئت مدیره منجر به دیدگاه‌های متنوع‌تر، بحث‌های دقیق‌تر می‌شود.	
	۵) اثر مثبت تنوع در هیئت مدیره بر زیر سوال بردن برداشت اولیه مدیر از خروج	
	۶) ویژگی‌های جمعیتی مدیران ارشد بر واکنش بازار سهام به خروج اثرگذار است.	
	۷) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با نحوه درک افراد و گروه‌ها از محیط خود، پردازش اطلاعات و ایجاد ترجیحات انتخاب مرتبط است.	
[۵۲]	۸) اثر مثبت مدیران جوان بر کاهش اینرسی سازمان در تصمیم‌گیری خروج	مدیریت جدید
	۹) اثر منفی رفتار سیاسی بازیگران اصلی بر تصمیم‌گیری	
[۴]	۱۰) افزایش درجه جامعیت تحلیلی با ورود مدیر عامل جدید	
[۵۳]	۱۱) مقیاس بزرگ‌تری از خروج با ورود مدیران عامل داخلی جدید	
	۱۲) دامنه خروج و تغییرات بیشتر با ورود مدیران عامل خارجی جدید	

منبع	مؤلفه	زیر مقوله	
[۴]	۱۳) فرآیند تصمیم‌گیری خروج معمولاً به فاز غیررسمی و رسمی تقسیم می‌شود.	مشارکت در تصمیم‌گیری	
	۱۴) سطح مشارکت ذینفعان، نتایج متفاوت خروج را برای موقعیت‌های مشابه ایجاد کند.		
	۱۵) تأثیرات منفی دخالت مدیریت واحد تجاری در مرحله اولیه		
	۱۶) تأثیرات مثبت دخالت مدیریت واحد تجاری در مرحله ثانویه		
[۵۴]	۱۷) اثر مثبت مشارکت مدیران تجاری در فرآیند تصمیم‌گیری خروج		
[۱۸]	۱۸) اثر مثبت مشارکت مدیران کارکردی در فرآیند تصمیم‌گیری خروج		
	۱۹) طولانی بودن دوره تصدی تیم مدیریت ارشد بر سطح مشارکت اثر منفی دارد		
	۲۰) سطح بالا تحصیلات تیم مدیریت ارشد بر سطح مشارکت اثر مثبت دارد		
[۴۰] [۱۹]	۲۱) اثر منفی دل‌بستگی مدیران به کسب‌وکارها در فرآیند تصمیم‌گیری خروج		دل‌بستگی و سوگیریهای شناختی مدیران
	۲۲) اثر منفی تصور ذهنی از خروج		
	۲۳) تعصب مدیریت به وضعیت موجود		
	۲۴) تشدید تعهد مدیریت		
[۲]	۲۵) عدم اطمینان شرکت در مورد هزینه‌های واقعی یا سود نهایی خود		موانع و دلایل تاخیر در خروج
	۲۶) انتظار برای سیگنال‌های بیشتری برای سودآوری در آینده		
	۲۷) تاخیر رفتاری: افزایش در تاخیر خروج به دلیل سوگیری رفتاری (در تصمیم‌گیران)		
	۲۸) تاخیر منطقی: تاخیر به دلیل تصمیم‌گیری یک فرد با توجه عوامل عدم قطعیت		
	۲۹) تاخیر سازمانی: وجود تصمیم‌گیرندگان متعدد و افزایش زمان تصمیم‌گیری		
	[۵۵]	۳۰) افزایش زمان خروج به دلیل عدم قدرت مدیر عامل در ایجاد ائتلاف در هیئت مدیره	
	[۵۱]	۳۱) تنوع جنسیتی هیئت مدیره منجر به زمان افزایش زמן خروج و کاهش نرخ خروج	
	[۲]	۳۲) هزینه ریخته شده زمان خروج به دلیل ایجاد تعهد افزایش می‌یابد.	
		۳۳) تاخیر در خروج با هزینه ورودی و نوسانات نرخ ارز افزایش می‌یابد	
	[۲۷]	۳۴) هزینه‌های ریخته شده منجر به ادامه کسب‌وکار و خروج در زمان غیربهبه	
[۲]	۳۵) افزایش زمان خروج به دلیل احتمال موفقیت در آینده		
	۳۶) افزایش زمان خروج به دلیل عدم مشروعیت و نبود تجربه و بکارگیری راهبرد خروج		
[۲]	۳۷) تاخیر به دلیل مخدوش کردن باورها نسبت به چشم‌انداز شرکت توسط سهام‌داران		
	۳۸) نادیده گرفتن سیگنال‌های منفی		
	۳۹) سوگیری تأییدی		
[۳۹]	۴۰) تاخیر در خروج به دلیل مواجه شدن با رگباری از اطلاعات پیچیده و مبهم		
	۴۱) دسترسی مدیران اطلاعات ناقص به فرآیند تصمیم‌گیری		
	۴۲) نزدیک‌بینی در تصمیم‌گیری: تفسیر تهدیدها و فرصت‌ها بر اساس ناحیه وظیفه‌ای		
[۴]	۴۳) عقلانیت محدود در بررسی پیامدهای خروج در فرآیند استراتژی		



منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۳][۵۶]	(۴۴) ممیزی داخلی (آزمون تعارضات داخلی آزمون شایستگی کسب‌وکار) (۴۵) اسکن خارجی (تست تناسب خارجی و آزمون فرصت‌های جایگزین)	پردازش و تحلیل اطلاعات
[۴۰]	(۴۶) عنصر فرهنگ در تصمیم‌گیری-نقد آزاد و تقدم قدرت دانش بر قدرت سلسله مراتبی (۴۷) اثرگذاری متقابل افراد در سطوح سازمان در تصمیم‌گیری خروج	
[۴]	(۴۸) اثر مثبت ذهنیت باز نسبت به واگذاری بر اثربخشی تصمیمات (۴۹) زمان‌بندی و حالت‌های خروج (۵۰) مدیریت کارای فرایند خروج	
[۵۷]	(۵۱) مدیریت مبتنی بر ارزش	
[۳][۵۸]	(۵۲) دیدگاه واکنش‌گرا: خروج از کسب‌وکار به‌عنوان پاسخ‌های منفعلانه به محیط (۵۳) دیدگاه کنش‌گرایانه: خروج برای بهره‌برداری از فرصت و رشد سازمانی	رویکرد های سازمانی
[۵۹]	(۵۴) تمرکز مجدد: حذف فعالیت‌های پیرامونی به‌منظور تقویت تجارت اصلی یک شرکت (۵۵) تغییر جایگاه: حذف کسب‌وکار فعلی به منظور ایجاد یک مسیر استراتژیک جدید	نسبت به خروج

#### ۴-۴- نحوه خروج

انتخاب‌های حالت خروج توسط مجموعه‌ای از عوامل که هم برای تصمیم‌گیری حالت ورود و هم تصمیم خروج فی‌نفسه مهم هستند، مشخص می‌شوند. همچنین فعالیت و موقعیت رقابتی شرکت و نحوه خروج رابطه وجود دارد. خروج شرکت می‌تواند به اشکال مختلف باشد. برخی از اشکال محبوب شامل فروش یا فروش دارایی‌ها، انحلال، اسپین‌آف و عرضه عمومی سهام<sup>۴</sup> است [۶۰]. مقوله نحوه خروج از ۵ زیر مقوله و ۲۳ مؤلفه تشکیل شده است. ۵ زیرمقوله شامل موقعیت در صنعت و بازار، نوع منابع و قابلیت‌های سازمانی، اندازه سازمان، تیم مدیریتی و سهامداران و بهره‌وری می‌باشد.

موقعیت در صنعت و بازار بر نحوه خروج از کسب اثرگذار است. هرچه موقعیت رقابتی یک شرکت جذاب‌تر باشد و یا فرصت‌های رشد بیشتری پیش روی داشته باشد احتمال خروج از طریق فروش بیشتر خواهد شد. زیرا شرکت به دلیل موقعیت رقابتی مناسب برای خریداران جذاب است لذا احتمال پیشنهادات خرید در هنگام خروج افزایش می‌یابد. همچنین بنگاه‌های مادر برای رشد و توسعه واحدهای کسب‌وکار نوآور خود اقدام به خارج کردن این واحدهای از سبد کسب‌وکاری خود از طریق اسپین‌آف می‌کنند. زیرا برخی عوامل مانند فرهنگ سازمانی و سیاست‌های حاکم بر بنگاه مادر می‌تواند عواملی بازدارنده برای رشد و توسعه واحدهای کسب‌وکار نوآور باشند.



نوع منابع و قابلیت‌های سازمانی نیز تعیین کننده نحوه خروج است. منابع انسانی، مالی و فناوری بگونه متفاوتی بر نحوه خروج از کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند. وجود قابلیت‌های مدیریتی، منابع فناورانه، قابلیت‌های نوآورانه در توسعه محصول یا در توسعه فرآیند احتمال خروج از طریق فروش را افزایش می‌دهد. زیرا انتقال برخی از قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی به دلیل نهادینه شدن در سازمان بطور مجزا وجود ندارد به همین دلیل رقبا و خریداران برای بدست آوردن این نوع قابلیت‌ها اقدام به اکتساب آن شرکت می‌کنند.

تیم مدیریت و سهامداران بر نحوه خروج بر اساس منافع خود اثرگذار هستند. ورود مدیران عامل جدید می‌تواند احتمال خروج را افزایش دهد. به دلیل فشار سهامداران برای افزایش ارزش شرکت، مدیران عامل جدید تمایل بیشتری به پاسخگویی به درخواست سهامداران برای ایجاد ارزش بیشتر و افزایش قیمت سهام دارند در نتیجه احتمال خروج از کسب‌وکارها با بازدهی کمتر از طریق فروش به منظور سرمایه‌گذاری در فرصت‌هایی با ارزش افزوده بیشتر افزایش می‌یابد. در خروج از طریق فروش بنگاه مادر وجه نقد یا منابع معادل آن را جمع‌آوری می‌کند و می‌تواند در جای دیگری سرمایه‌گذاری کند. البته تمرکز بالای سهام در میان سهامداران احتمال خروج از طریق اسپین آف را به دلیل دید بلند مدت این سهامداران افزایش می‌دهد. ولی سطوح پایین‌تر تمرکز سهام با خروج از طریق فروش همراه خواهد بود.

بهره‌وری شرکتی که قرار است از کسب‌وکار خارج شود نیز بر نحوه خروج اثرگذار است. بهره‌وری و نقدینگی بهبود یافته از یک سوی احتمال خروج "غیرارادی" را کاهش و از سوی احتمال خروج شرکت توسط فروش و ادغام را به دلیل وجود متقاضیان خرید افزایش می‌دهد.

جدول ۵. نحوه خروج

منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۶۱]	موقعیت رقابتی یک شرکت جذاب‌تر احتمال خروج از طریق اکتساب بیشتر	موقعیت در صنعت و بازار
[۶۲]	اثر مثبت ارزش بازار واحد واگذار شده و فرصت‌های رشد بر خروج از طریق عرضه عمومی محدود	
	اثر مثبت اطلاعات نامتقارن از محیط بر خروج از طریق فروش دارایی	
[۶۳]	اثر مثبت نوآوری (برای رشد) بر خروج از طریق اسپین آف	
[۶۴]	منابع انسانی کارآمد بر نحوه برای خروج از طریق فروش اثر دارد.	نوع منابع و قابلیت‌های سازمانی
	اثر مثبت منابع فناورانه بر خروج از کسب‌وکار از طریق استراتژی فروش	
	اثر مثبت قابلیت‌های نوآورانه در توسعه محصول بر خروج از طریق فروش.	
	نوع منابع بازاریابی و فناوری شرکت اثر مثبت خروج از طریق اکتساب دارد.	
	قابلیت‌های مدیریتی تأثیر شدیدی بر خروجی‌های از طریق اکتساب دارند.	
[۶۷]		



منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۶۸]	ثابت اختراع احتمال خروج از طریق ادغام و انحلال داوطلبانه را افزایش می‌دهد.	
[۶۷]	نقش نوآوری و ویژگی‌های شرکت به شدت به مسیر خروج بستگی دارد.	
[۶۲]	شرکت‌های بزرگ بیشتر از طریق ادغام یا ورشکستگی خارج می‌شوند	اندازه سازمان
	شرکت‌های کوچک بیشتر از طریق انحلال داوطلبانه خارج می‌شوند.	
	اندازه شرکت اثر منابع سازمان را بر نحوه خروج را تعدیل می‌کند.	
[۷۰]	اثر مثبت تمرکز سهام در میان سهامداران خارجی با خروج از طریق با اسپین‌آف	تیم مدیریت و سهامداران
	سطوح پایین تر تمرکز سهام با خروج از طریق فروش همراه خواهد بود.	
	پاداش و دریافتی مدیر عامل احتمال یک اسپین‌آف را افزایش می‌دهد.	
[۳۷]	احتمال خروج شرکت های غیرخانوادگی از طریق فروش یا انحلال بیشتر است.	
[۷۸]	احتمال خروج شرکت های خانوادگی از طریق ادغام بیشتر است.	
[۷۸]	نقدینگی بهبود یافته احتمال خروج شرکت را از طریق دادگاه محور کاهش می‌دهد.	بهروری
	بهره‌وری احتمال خروج "غیرارادی" را کاهش می‌دهد.	
	بهره‌وری احتمال خروج شرکت توسط اکتساب و ادغام را افزایش می‌دهد.	
	بهبود سودآوری احتمال خروج شرکت را با اکتساب و ادغام افزایش می‌دهد.	

#### ۴-۵- پیامدهای خروج

پیامدها می‌تواند هم مثبت و هم منفی باشند. همچنین پیامدهای خروج را می‌توان بر اساس نتایج عملکرد مالی (واکنش بازار سهام به اطلاعیه‌های خروج، بازده دارایی و بازده حقوق سهامداران) و عملکرد غیرمالی (اثرگذاری بر تصویر سازمانی، تعدیل کارکنان و تامین‌کنندگان). در هر حال برخی از پیامدهای متفاوت دارای دلایل خروج مشابه بوده‌اند که چرایی این تفاوت را باید در عواملی چون تصمیم‌گیری خروج و نحوه خروج بررسی کرد. [۹]. پیامدهای خروج از کسب‌وکار از ۳۲ مؤلفه و ۵ زیر مقوله شامل: حکمرانی شرکتی، نوع استراتژی خروج، منافع ذینفعان، تغییر در تخصیص منابع و تغییرات در سبک کسب‌وکار بنگاه مادر می‌باشد.

حکمرانی شرکتی نقش مهمی بر پیامدهای خروج دارند. ارتباط موثر مدیریت با کارکنان به افزایش ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای از پیامدهای خروج می‌شود. همچنین تاکید مدیران بر تعهد شرکت به مسئولیت اجتماعی پس از خروج می‌تواند پیامدهای منفی آن را کاهش دهد. قدرت بالای مدیرعامل نیز در هدایت فرایند خروج می‌تواند در کاهش پیامدهای منفی موثر باشد.

نحوه خروج بر پیامدهای آن اثرگذار است. خروج از طریق فروش منجر به افزایش نقدینگی و بازده دارایی و بازده حقوق سهامداران را افزایش می‌دهد. خروج از طریق فروش پیامدهای حاصل از ذینفعان مانند تعدیل منابع انسانی و قراردادهای تامین کنندگان را به دلیل انتقال تعهدات آنان به خریدار کاهش می‌دهد. اما انحلال مستلزم یک فرآیندی است که هم یک نهاد شرکتی و هم قابلیت‌های زیربنایی آن را از محیط اقتصادی حذف می‌کند اما فروش فرآیندی است که نهاد شرکتی را حذف می‌کند ولی برخی از قابلیت‌های سازمانی آن را در محیط اقتصادی حفظ می‌کند.

یکی از پیامدهای خروج تغییر در تخصیص منابع و سبب کسب‌وکار بنگاه مادر است. بنگاه مادر منابع استراتژیک (منابع مالی و مدیریتی) خود را در راستای استفاده‌های مولدتر در کسب‌وکارهای جدید متمرکز می‌کند. بنگاه مادر تلاش می‌کند که با تجدید ساختار سبب کسب‌وکاری خود و خروج از کسب‌وکار فعلی یک تغییر جهت استراتژیک را در زیر مجموعه‌های خود ایجاد کند تا با استفاده بهینه از منابع موجود، مزیت سازمانی خود را افزایش دهد.

#### جدول ۶. پیامدهای خروج

منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۷۳]	تأثیر مثبت مدیران عامل جدید بر تعهد شرکت به مسئولیت اجتماعی پس از خروج (۱) اثر مثبت مقیاس بزرگتر واگذاری بر تعهد شرکت‌ها به مسئولیت اجتماعی (۲)	حکمرانی شرکتی
[۷۴]	مدیران عامل خانوادگی عملکرد بهتری پس از خروج دارند (۳)	
[۵۵]	اثر مثبت قدرت مدیر عامل بر عملکرد خروج (۴)	
[۱۸]	اثر مثبت ارتباط مدیریت با کارکنان بر ادراک آنان از عدالت رویه‌ای از پیامد خروج (۵)	
[۲۷]	درک کارکنان از عدالت رویه‌ای در هنگام خروج در اعتماد به مالک جدید اثر دارد. (۶)	
[۷۵]	حکمرانی ضعیف بر عملکرد و ایجاد ارزش پس از خروج اثر منفی می‌گذارد. (۷)	
[۷۵]	اثر مثبت رابطه نزدیک بین واحد کسب‌وکار و بنگاه مادر بر عملکرد واحد جدا شده نوآور (۸)	
[۱]	خروج از کسب‌وکار منجر به تغییر در ساختار مالکیت می‌شود (۹)	
[۶۷]	انحلال یک واحد کسب‌وکار قابلیت‌های زیربنایی آن را از محیط اقتصادی حذف می‌کند (۱۰) اکتساب واحد تجاری را حذف می‌کند اما برخی از قابلیت‌های سازمانی آن را در محیط اقتصادی حفظ می‌کند. (۱۱)	
[۷۶]	بازده بیشتر خروج از طریق اسپین آف به دلیل ایجاد تمرکز صنعتی (۱۲) اسپین آف‌ها منجر به عملکرد بهتر پورتفولیو می‌شود. (۱۳)	



منبع	مؤلفه	زیر مقوله
[۹]	(۱۴) خروج از طریق فروش منجر به افزایش نقدینگی و سرمایه گذاری مجدد می‌شود (۱۵) در خروج از طریق اسپین‌آف وجه نقد اضافی تولید نمی‌شود.	
[۵۶]	(۱۶) کمپین روابط عمومی برای دلجویی و رضایتمندی ذینفعان خارجی و داخلی. (۱۷) اخراج و تعدیل کارکنان	
[۷۷]	(۱۸) رابطه منفی بین جهت‌گیری ذینفعان و فعالیت‌های واگذاری شرکت‌های با فاصله جغرافیایی (۱۹) رابطه مثبت بین جهت‌گیری ذینفعان و فعالیت‌های واگذاری طریق اسپین‌آف	منافع ذینفعان
[۷۸]	(۲۰) تأثیر مثبت خروج از طریق فروش بر ثروت سهامداران.	
[۱۸]	(۲۱) افزایش بازده حقوق صاحبان سهام شرکت واگذارکننده نسبت به میانگین صنعت (۲۲) تأثیر بر کارکنان و مدیریت	
[۱]	(۲۳) واکنش بازار سهام به اطلاعیه‌های خروج (۲۴) پاسخ به فشارهای درون و برون سازمانی	
[۱]	(۲۵) تغییرات در تخصیص منابع (۲۶) تغییرات (افزایش) در بازده جریان نقدی (۲۷) تمرکز استراتژیک منابع (۲۸) استفاده‌های مولدتر از منابع مالی و مدیریتی	تغییر در تخصیص منابع
[۳۵]	(۲۹) خروج از یک کسب‌وکار منجر به جهت استراتژیک درسید کسب و کار سازمان	
[۱]	(۳۰) تغییر در استراتژی شرکت (۳۱) تغییر در سیستم‌های تولید (۳۲) تغییر ساختار دارایی	تغییر در سبب کسب‌وکار
[۸۰]		

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش ارائه چارچوبی یکپارچه از فرایند خروج است. خروج از کسب‌وکار یک فرایند پیچیده، پویا و بلندمدت است که تا حد زیادی تصمیمات و اقدامات در هر یک از مراحل آن با مراحل دیگر تعامل چند جانبه دارد. این پژوهش با تفکیک فرآیند خروج به ۵ مرحله (استراتژی ورود، محرک‌های خروج، تصمیم‌گیری، نحوه خروج و پیامدها) درک بهتری از فرایند خروج از کسب‌وکار ارائه می‌دهد. شایان ذکر است که هر مرحله در کنار دارا بودن مشخصه‌های خاص خود با مراحل دیگر دارای تعامل پویا است. لازم به توضیح است که از ۶۹ مقاله مورد بررسی، تمرکز پژوهشی ۵۸ مقاله حداقل بر دو مرحله از فرایند ۵ مرحله‌ای خروج بوده است. از این ۶۹ مطالعه (با در نظر گرفتن دو مقوله برای برخی از مقالات) محرک‌های خروج (۴۳)،

پیامدها (۲۸)، استراتژی و نحوه خروج (۲۸)، تصمیم‌گیری (۲۳) و استراتژی ورود (۱۱) به ترتیب بیشترین مطالعات را به خود اختصاص داده‌اند. ۴۴ مقاله از یک دیدگاه نظری برای تحلیل خود استفاده کرده‌اند که به ترتیب رویکرد مبتنی بر منابع (۱۳)، تئوری کارگزاری (۷)، قابلیت‌های پویا (۳) و یادگیری سازمانی (۳) بیشترین استفاده را داشته‌اند. همچنین ۵۰ مطالعه کمی و ۱۹ مطالعه کیفی بوده است. از میان ۶۹ پژوهش انتشاریافته، نشریه مدیریت استراتژیک، نشریه مدیریت، نشریه اقتصاد کسب‌وکار کوچک و نشریه برنامه‌ریزی بلندمدت به ترتیب بیشترین تعداد آثار مرتبط با استراتژی خروج را ارائه نموده‌اند. شکل (۲) مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده در فرایند خروج را در قالب چارچوب مفهومی نشان می‌دهد. همانطور که اشاره شد و در شکل (۲) نشان داده می‌شود استراتژی و منطق ورود به کسب‌وکار از طریق نحوه و زمان ورود، نوع قابلیت‌ها و منابع سازمان (با ویژگی‌های طرح غالب شدن در صنعت و یا غیرقابل جایگزین بودن) در هنگام ورود و امکان بکارگیری مجدد منابع بر فرایند و محرک‌های خروج اثرگذار هستند. همچنین می‌توان اثر برخی از محرک‌های خروج (مانند شدت سرمایه، بودجه تبلیغات، اندازه و رشد صنعت و...) را در در تحلیل‌های ورود به کسب‌وکار شناسایی و تعدیل نمود. محرک‌های خروج نیز بیشترین پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. به‌طور اختصار می‌توان گفت تنوع‌گرایی بیش از حد، حاکمیت شرکتی ضعیف، عوامل عملکردی، راهبردی و ساختاری از مهمترین دلایل خروج از کسب‌وکار می‌باشند. سازمان‌ها پس از ظهور محرک‌های خروج، وارد گام بعدی فرایند یعنی تصمیم‌گیری خروج می‌شوند. محرک‌های سازمانی مانند عوامل ساختاری، حاکمیت شرکتی و دیدگاه نمایندگی بر فرایند تصمیم‌گیری خروج اثرگذار هستند. یکی از عوامل اثرگذار در تصمیم‌گیری و تاخیر در خروج دیدگاه نمایندگی می‌باشد. زیرا انگیزه مدیران برای تنوع‌گرایی بیش از حد و یا ادامه پروژه‌های شکست خورده در جهت پنهان کردن اشتباهات سرمایه‌گذاری ممکن است زمان خروج بهینه از کسب‌وکار را در راستای منافع شخصی مدیران به تعویق بیندازد. عوامل ساختاری نیز از طریق فرهنگ سازمانی، جناح‌بندی‌های مدیریتی و رقابت برای تخصیص منابع بر تصمیم‌گیری خروج اثرگذار هستند.



شکل ۲. چارچوب مفهومی فرایند خروج از کسب‌وکار

پاسخ این سوال که چرا عوامل یکسان که محرک خروج هستند منجر به پیامدهای خروج متفاوت می‌شوند را می‌توان در تصمیم‌گیری خروج جستجو کرد. مشارکت و جامعیت تحلیل در تصمیم‌گیری، قابلیت سازمان در پردازش و تحلیل اطلاعات درون و برون سازمانی، دلبستگی و سوگیری‌های شناختی مدیران و رویکرد متفعلانه و یا کنشگرایانه سازمان از عواملی هستند که بر تصمیم‌گیری سازمان در ارتباط با ادامه کسب‌وکار و یا خروج (به موقع) اثرگذار هستند. به عنوان مثال قابلیت سازمان در تحلیل اطلاعات درون و برون سازمانی (ممیزی داخلی قابلیت‌ها و رصد خارجی روندها) این امکان را به سازمان می‌دهد تا بررسی کند آیا سازمان شایستگی لازم را برای ادامه کسب‌وکار فعلی را دارد و یا به دلیل وجود فرصت‌های جایگزین در بازارهای دیگر بهتر است منابع خود را در کسب‌وکار دیگر سرمایه‌گذاری کند. پس از اینکه سازمان تصمیم به خروج گرفت نحوه خروج از کسب‌وکار مطرح می‌شود. بهره‌وری، موقعیت در صنعت و بازار، نوع منابع (منابع انسانی، مالی و فناوری) و قابلیت‌های

سازمانی (مدیریتی و بازاریابی) تعیین‌کننده نحوه خروج هستند. خروج شرکت می‌تواند به اشکال مختلف انجام گیرد و بر اساس آن سازمان پیامدهای متفاوتی را تجربه می‌کند. برخی از اشکال محبوب شامل فروش یا فروش دارایی‌ها، انحلال، اسپین‌آف و عرضه عمومی سهام است. پیامدها گام آخر فرایند خروج هستند که می‌تواند هم مثبت و منفی باشند. بطور کلی پیامدهای خروج را می‌توان بر اساس عملکرد مالی (واکنش بازار سهام به خروج، بازده دارایی و بازده حقوق سهامداران) و عملکرد غیرمالی (اثرگذاری بر تصویر سازمانی، تعدیل کارکنان و تامین‌کنندگان) سازمان بررسی کرد. خروج از کسب‌وکار می‌تواند از یک سوی بر سیاست‌های تخصیص منابع و سبد کسب‌وکار بنگاه مادر و از سوی دیگر بر منافع ذینفعان اثرگذار باشد. همچنین رهبری اثربخش خروج و ارتباط موثر مدیریت با کارکنان بر ادراک آنان از عدالت رویه‌ای از پیامد خروج اثرگذار است.

**پیشنهادها:** سؤالات و مسائل زیادی در مورد خروج از کسب‌وکار وجود دارد که هنوز باید توسط محققین مورد بررسی قرار گیرد. تحقیقات از منظر تمرکز منطقه‌ای به وضوح نامتوازن است، زیرا بیشتر مطالعات بر روی شرکت‌های آمریکای شمالی انجام شده است. مطمئناً گسترش وسعت جغرافیایی تحقیقات خروج، زمینه اصلی برای تحقیقات آینده است. بنابراین انجام تحقیقات با توجه ویژگی‌های محیط کسب‌وکاری ایران ضروری است. از سوی دیگر کمبود تئوری‌سازی در تحقیقات خروج از کسب‌وکار را می‌توان تا حدی ناشی از عدم وجود تحقیقات کیفی و مطالعه موردی عمیق دانست. روشی که غالباً برای ساخت نظریه مورد استفاده قرار می‌گیرد [۵]. مطالعات کیفی کمک می‌کند تا موضوعاتی که به آن کمتر پرداخته شده است را عمیق‌تر بررسی و تناقضات توضیح داده شوند. لذا بکارگیری مطالعه موردی ابزاری قدرتمند برای ساخت و تقویت نظریه در فرآیند خروج می‌باشد. بر اساس یافته‌های این پژوهش به محققان علاقمند، موضوعات ذیل برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود: ۱. نقش و اثر منطق ورود به کسب‌وکار بر محرک‌های خروج (مانند فرضیات مدیران از توانایی بنگاه مادر در ایجاد هم‌افزایی و خلق ارزش افزوده بین کسب‌وکارها، تحلیل‌های بنگاه از پویایی محیط رقابت و برآورد بنگاه از جذابیت بازار - اندازه و میزان رشد بازار)، ۲. بررسی اثر نحوه ورود به کسب‌وکار (توسعه داخلی و خرید) بر نحوه خروج از کسب‌وکار (فروش، انحلال و اسپین‌آف)، ۳. بررسی نقش قابلیت‌های سازمانی در کمک به سازمان برای شناخت و رصد به موقع سیگنال‌ها و محرک‌های خروج، ۴. بررسی نقش قابلیت‌های سازمانی در شناسایی فرصت‌های جایگزین برای بکارگیری مجدد منابع سازمان پس از خروج، ۵. بررسی موانع و



دلایل تاخیر در خروج (مانند سکون سازمانی، دلبستگی و سوگیری‌های شناختی مدیران، سطح مشارکت و جامعیت تحلیل در تصمیم‌گیری خروج، ممیزی و بررسی فرصت‌های محیطی)، و ۶. بررسی نقش حاکمیت شرکتی در پیامدهای خروج.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

۱. Porter
۲. Burgelman
۳. Kubacki, Thiele, Lahtinen & Parkinson
۴. Carve-out

## ۷- منابع

- [۱] Decker, Carolin and Mellewigt, Thomas (۲۰۰۷). Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit? *Academy of Management Perspectives*, ۲۱(۲) pp. ۴۱-۵۵.
- [۲] Elfenbein, D. W. and A. M. Knott (۲۰۱۵). "Time to exit: Rational, behavioral, and organizational delays." *Strategic Management Journal* ۳۶(۷): ۹۵۷-۹۷۵.
- [۳] Xie, X. L., et al. (۲۰۱۶). "Toward a typology of exit strategies." *Management Decision* ۵۴(۸): ۱۹۸۶-۲۰۰۷.
- [۴] Thywissen, C., et al. (۲۰۱۸). "Process matters-The relevance of the decision making process for divestiture outcomes." *Long Range Planning* ۵۱(۲): ۲۶۷-۲۸۴.
- [۵] Andrews, K. (۱۹۷۱). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- [۶] Hite, G., & Owers, J. (۱۹۸۳). Security price reaction around corporate spin-off announcements. *Journal of Financial Economics*, ۱۲: ۴۰۹-۴۳۶.
- [۷] Porter ME (۱۹۷۶) 'Please note location of nearest exit: exit barriers and planning'. *California Management Review* ۱۹: ۲۱-۳۳.
- [۸] Mulherin, H. J., & Boone, A. L. (۲۰۰۰). Comparing acquisitions and divestitures. *Journal of Corporate Finance*, ۱: ۱۱۷-۱۳۹.
- [۹] Lee, D. and R. Madhavan (۲۰۱۰). "Divestiture and Firm Performance: A Meta-Analysis." *Journal of Management* ۳۶(۶): ۱۳۴۵-۱۳۷۱.
- [۱۰] Shimizu, K. and Hitt, M.A. (۲۰۰۵), "What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia", *Journal of Management*, Vol. ۳۱ No. ۱, pp. ۵۰-۷۲.
- [۱۱] Nixon, T. D., Roenfeldt, R. L., & Sichernman, N. W. (۲۰۰۰). The choice between spin-offs and sell-offs. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, ۱۴, ۲۷۷-۲۸۸.
- [۱۲] Foster, L., Haltiwanger, J., & Krizan, C. J. (۲۰۰۵). Market selection, reallocation and restructuring in the U.S. retail trade sector in the ۱۹۹۰s. Working paper from the Bureau of the Census, December ۲۰۰۵.
- [۱۳] Nathan Furr & Rahul Kapoor, ۲۰۱۸. "Capabilities, technologies, and firm exit during industry shakeout: Evidence from the global solar photovoltaic industry," *Strategic Management Journal*, Wiley Blackwell, vol. ۳۹(۱), pages ۳۳-۶۱, January.



- [۱۴] Burgelman, R. A. (۱۹۹۶). "Progress model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy." *Strategic Management Journal* ۱۷: ۱۹۳-۲۱۴.
- [۱۵] Dranikoff, L., Koller, T. and Schneider, A. (۲۰۰۲), "Divestiture: strategy's missing link", *Harvard Business Review*, Vol. ۸۰ No. ۵, pp. ۷۴-۸۳, ۱۳۳
- [۱۶] Sohl, T. and T. B. Folta (۲۰۲۱). "Market exit and the potential for resource redeployment: Evidence from the global retail sector." *Strategic Management Journal* ۴۲(۱۲): ۲۲۷۳-۲۲۹۳.
- [۱۷] Singh, H. (۱۹۹۳), "Challenges in researching corporate restructuring", *Journal of Management Studies*, Vol. ۳۰ No. ۱, pp. ۱۴۷-۱۷۲.
- [۱۸] Brauer, M. (۲۰۰۶), "What have we acquired and what should we acquire in divestiture research? A review and research agenda", *Journal of Management*, Vol. ۳۲ No. ۶, pp. ۷۵۱-۷۸۵.
- [۱۹] Silva, P. and Moreira, A.C. (۲۰۱۹), "A systematic review of the literature on industrial divestment", *Baltic Journal of Management*, Vol. ۱۴ No. ۳, pp. ۴۴۳-۴۶۱.
- [۲۰] Rousseau, D. M. (Ed.). (۲۰۱۲). *The Oxford handbook of evidence-based management*. Oxford University Press.
- [۲۱] Kubacki K., Thiele S., Lahtinen V., Parkinson, V. (۲۰۱۵) "A systematic review assessing the extent of social marketing principle use in interventions targeting children (۲۰۰۰-۲۰۱۴)", *Young Consumers*, ۱۶ (۲), pp. ۱۴۱ - ۱۵۸.
- [۲۲] Cooper, H. (۲۰۱۰). *Research Synthesis and Meta-Analysis A Step-by-Step Approach*. Sage Publications, Inc
- [۲۳] Ilmakunnas, P. and J. Topi (۱۹۹۹). "Microeconomic and macroeconomic influences on entry and exit of firms." *Review of Industrial Organization* ۱۵(۳): ۲۸۲-۳۰۱.
- [۲۴] Mahmoodi, J., aghaeerozbahani, A. (۲۰۲۲). Thematic clusters in the field of organizational governance science. *Management Research in Iran*, ۲۶(۲), ۴۳-۶۹.
- [۲۵] Nathan Furr & Rahul Kapoor, ۲۰۱۸. "Capabilities, technologies, and firm exit during industry shakeout: Evidence from the global solar photovoltaic industry," *Strategic Management Journal*, Wiley Blackwell, vol. ۳۹(۱), pages ۳۳-۶۱, January.
- [۲۶] Camerani, R., et al. (۲۰۲۰). "It's never too late (to enter) ... till it is! Firms' entry and exit in the digital audio player industry." *Technological Forecasting and Social Change* ۱۵۳: ۱۶.
- [۲۷] Lieberman, M. B., et al. (۲۰۱۷). "ENTRY, EXIT, AND THE POTENTIAL FOR RESOURCE REDEPLOYMENT." *Strategic Management Journal* ۳۸(۳): ۵۲۶-۵۴۴.
- [۲۸] Gwendolyn K. Lee Srikanth Parachuri . "Resource
- [۲۹] Redeployment through Exit and Entry: Threats of Substitution as Inducements" In *Resource Redeployment and Corporate Strategy*. Published online: ۳۱ Aug ۲۰۱۶; ۸۹-۱۲۴
- [۳۰] Kleijweg, A. J. M. and M. H. C. Lever (۱۹۹۶). "Entry and exit in Dutch manufacturing industries." *Review of Industrial Organization* ۱۱(۳): ۳۷۵-۳۸۲.
- [۳۱] Ilmakunnas, P. and J. Topi (۱۹۹۹). "Microeconomic and macroeconomic influences on entry and exit of firms." *Review of Industrial Organization* ۱۵(۳): ۲۸۲-۳۰۱.
- [۳۲] Doan, T. T., et al. (۲۰۱۸). "Lessons from the flipside: How do acquirers learn from divestitures to complete acquisitions?" *Long Range Planning* ۵۱(۲): ۲۵۲-۲۶۶.
- [۳۳] Amiri, S., King, D. and DeMarie, S. (۲۰۲۰), "Divestiture of prior acquisitions: competing explanations of performance", *Journal of Strategy and Management*, Vol. ۱۳ No. ۱, pp. ۳۳-۵۰.
- [۳۴] Bergh, D. D. (۱۹۹۷). "Predicting divestiture of unrelated acquisitions: An integrative model of ex ante conditions." *Strategic Management Journal* ۱۸(۹): ۷۱۵-۷۳۱.
- [۳۵] Mahmoodi, J., aghaeerozbahani, A. (۲۰۲۲). Thematic clusters in the field of organizational governance science. *Management Research in Iran*, ۲۶(۲), ۴۳-۶۹.



- [۳۶] Decker, C. and T. Mellewigt (۲۰۱۲). "Business Exit and Strategic Change: Sticking to the Knitting or Striking a New Path?" *British Journal of Management* ۲۳(۲): ۱۶۵-۱۷۸.
- [۳۷] Moschieri, Caterina and Mair, Johanna, Research on Corporate Divestitures: A Synthesis (۲۰۰۸). *Journal of Management & Organization*, Vol. ۱۴, No. ۴, pp. ۳۹۹-۴۲۲
- [۳۸] Nguyen, P. and N. Rahman (۲۰۱۵). "Which governance characteristics affect the incidence of divestitures in Australia?" *Australian Journal of Management* ۴۰(۲): ۳۵۱-۳۷۴.
- [۳۹] Chang, S. J. and H. Singh (۱۹۹۹). "The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms." *Strategic Management Journal* ۲۰(۱۱): ۱۰۱۹-۱۰۳۵.
- [۴۰] Joseph Amankwah-Amoah , (۲۰۱۵), "A unified framework for incorporating decision making into explanations of business failure", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۱۵ Iss ۷ pp. ۱۳۴۱ -۱۳۵۷
- [۴۱] Burgelman, R. A. (۱۹۹۴). "FADING MEMORIES - A PROCESS THEORY OF STRATEGIC BUSINESS EXIT IN DYNAMIC ENVIRONMENTS." *Administrative Science Quarterly* ۳۹(۱): ۲۴-۵۶.
- [۴۲] ۴۱. Coudounaris, D. N., et al. (۲۰۲۰). "Three decades of subsidiary exits: Parent firm financial performance and moderators." *Journal of Business Research* ۱۱۰: ۴۰۸-۴۲۷
- [۴۳] Peruffo, E., et al. (۲۰۱۸). "Experience as a source of knowledge in divestiture decisions: emerging issues and knowledge management implications." *Journal of Knowledge Management* ۲۲(۲): ۳۴۴-۳۶۱.
- [۴۴] Kolev, K. D. (۲۰۱۶). "To Divest or not to Divest: A Meta-Analysis of the Antecedents of Corporate Divestitures." *British Journal of Management* ۲۷(۱): ۱۷۹-۱۹۶.
- [۴۵] Amy Dittmar & Anil Shivdasani, (۲۰۰۳). "Divestitures and Divisional Investment Policies," *Journal of Finance*, American Finance Association, vol. ۵۸(۶), pages ۲۷۱۱-۲۷۴۴, December.
- [۴۶] ۴۵. Berry, H. (۲۰۱۰). 'Why do firms divest?', *Organization Science*, ۲۱, pp. ۳۸۰-۳۹۶
- [۴۷] ۴۶. Wang, P. F. and M. Jensen (۲۰۱۹). "A Bridge Too Far: Divestiture as a Strategic Reaction to Status Inconsistency." *Management Science* ۶۵(۲): ۸۵۹-۸۷۸.
- [۴۸] Moschieri, Caterina and Mair, Johanna, Research on Corporate Divestitures: A Synthesis (۲۰۰۸). *Journal of Management & Organization*, Vol. ۱۴, No. ۴, pp. ۳۹۹-۴۲۲
- [۴۹] Javadi, M., kordnaeij, A., Khodad Hosseini, S. H., & Ganjali, A. (۲۰۲۲). Examining The Role of Historical Dimensions of The Organization in The Managers' Decision to Implement Strategic Changes; A Systematic Review. *Modern Research in Decision Making*, ۷(۴), ۱۵۷-۱۸۸
- [۵۰] Mirbagheri, S. M., RafieiAtani, A. O., & Parsanejad, M. (۲۰۲۱). A Systematic Literature Review of the Collective Decision-Making. *Modern Research in Decision Making*, ۶(۳), ۲۳۹-۲۵۸.
- [۵۱] Mirbagheri, S., RafieiAtani, A. (۲۰۲۲). Identify the Factors Affecting Collective Decision-Making and its Consequences. *Management Research in Iran*, ۲۶(۳), ۲۶-۴۵.
- [۵۲] Kolev, K. D. and G. McNamara (۲۰۲۰). "Board demography and divestitures: The impact of gender and racial diversity on divestiture rate and divestiture returns." *Long Range Planning* ۵۳(۲): ۱۸.
- [۵۳] Ahn S, Walker MD (۲۰۰۷) Corporate governance and the spinoff decision. *J Corp Financ* ۱۳(۱):۷۶-۹۳
- [۵۴] Chiu, S. C., et al. (۲۰۱۶). The impact of CEO successor origin on corporate divestiture scale and scope change. *Leadership Quarterly* ۲۷(۴): ۶۱۷-۶۳۳.

- [۵۵] Moschieri, C. (۲۰۱۱). "THE IMPLEMENTATION AND STRUCTURING OF DIVESTITURES: THE UNIT'S PERSPECTIVE." *Strategic Management Journal* ۳۲(۴): ۳۶۸-۴۰۱.
- [۵۶] Brahmana, R. K., et al. (۲۰۲۱). Divestiture strategy, CEO power and firm performance. *Management Research Review* ۴۴(۳): ۴۱۸-۴۳۶.
- [۵۷] Ma, H., et al. (۲۰۱۴). "Business exit as a deliberate strategy for incumbent firms." *Organizational Dynamics* ۴۳(۴): ۲۶۶
- [۵۸] Firk, S., et al. (۲۰۲۱). "Does value-based management facilitate managerial decision-making? An analysis of divestiture decisions." *Management Accounting Research* ۵۱: ۱۸.
- [۵۹] Coad, A. (۲۰۱۴). "Death is not a success: Reflections on business exit." *International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship* ۳۲(۷): ۷۲۱-۷۳۲.
- [۶۰] Decker C, Bresser RK, Mellewigt T (۲۰۱۰) Strategic or status quo-preserving business exit: (how) do CEO turnover and succession matter? Discussion paper, Freie Universität Berlin
- [۶۱] Feldman, E. R., & McGrath, P. J. (۲۰۱۶). Divestitures. *Journal of Organization Design*, ۵(۲).
- [۶۲] Hopkins, H.D. (۱۹۹۱), "Acquisition and divestiture as a response to competitive position and market structure", *Journal of Management Studies*, Vol. ۲۸ No. ۶, pp. ۶۶۵-۶۷۷
- [۶۳] Pham, D., Nguyen, T. and Adhikari, H. (۲۰۱۸), "Determinants of divestiture methods for US firms: asset sell-off versus equity carve-out", *Review of Accounting and Finance*, Vol. ۱۷ No. ۱, pp. ۴۱-۵۷
- [۶۴] Oberg, C. (۲۰۲۱). "Spin-in and spin-out for growth - On the acquisition and divestiture of high-tech firms." *Journal of Organizational Change Management* ۳۴(۳): ۶۵۳-۶۷۱.
- [۶۵] Albert, L. S., & DeTienne, D. R. (۲۰۱۶). Founding Resources and Intentional Exit Sales Strategies: An Imprinting Perspective. *Group & Organization Management*, ۴۱(۶), ۸۲۳-۸۴۶.
- [۶۶] Cefis, E. and O. Marsili (۲۰۱۲). "Going, going, gone. Exit forms and the innovative capabilities of firms." *Research Policy* ۴۱(۵): ۷۹۵-۸۰۷.
- [۶۷] Belén Villalonga & Anita M. McGahan, ۲۰۰۵. "The choice among acquisitions, alliances, and divestitures," *Strategic Management Journal*, Wiley Blackwell, vol. ۲۶(۱۳), pages ۱۱۸۳-۱۲۰۸, December.
- [۶۸] Fortune, A. and W. Mitchell (۲۰۱۲). "Unpacking Firm Exit at the Firm and Industry Levels: The Adaptation and Selection of Firm Capabilities." *Strategic Management Journal* ۳۳(۷): ۷۹۴-۸۱۹.
- [۶۹] Kato, M., Onishi, K. & Honjo, Y. Does patenting always help new firm survival? Understanding heterogeneity among exit routes. *Small Bus Econ* ۵۹, ۴۴۹-۴۷۵ (۲۰۲۲).
- [۷۰] Grazi, M., Piccardo, C. & Vergari, C. Turmoil over the crisis: innovation capabilities and firm exit. *Small Bus Econ* ۵۹, ۵۳۷-۵۶۴ (۲۰۲۲)
- [۷۱] Bergh, D. D. and B. M. Sharp (۲۰۱۵). "How Far Do Owners Reach Into the Divestiture Process? Blockholders and the Choice Between Spin-Off and Sell-Off." *Journal of Management* ۴۱(۴): ۱۱۵۵-۱۱۸۳.
- [۷۲] Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (۲۰۲۰). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, ۴۶(۸), ۱۳۴۲-۱۳۷۹.
- [۷۳] Ponikvar, N., Zajc Kejžar, K., & Peljhan, D. (۲۰۱۸). The role of financial constraints for alternative firm exit modes. *Small Business Economics*, ۵۱, ۸۵-۱۰۳.
- [۷۴] Chiu, Sc.(., Sabz, A. Can Corporate Divestiture Activities Lead to Better Corporate Social Performance?. *J Bus Ethics* ۱۷۹, ۸۴۹-۸۶۶ (۲۰۲۲).



- [۷۵] Feldman, E. R., et al. (۲۰۱۶). "Corporate divestitures and family control." *Strategic Management Journal* ۳۷(۳): ۴۲۹-۴۴۶.
- [۷۶] Moschieri, C. and J. Mair (۲۰۱۱). "Adapting for Innovation: Including Divestitures in the Debate." *Long Range Planning* ۴۴(۱): ۴-۲۵.
- [۷۷] Veld, C. and Veld-Merkoulova, Y. (۲۰۰۹) Value creation through spin-offs: a review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, ۱۱(۴), pp. ۴۰۷-۴۲۰.
- [۷۸] Bettinazzi, Emanuele & Feldman, Emilie. (۲۰۲۱). Stakeholder Orientation and Divestiture Activity. *The Academy of Management Journal*. ۶۴. ۱۰۷۸-۱۰۹۶. ۱۰,۵۴۶۵/amj.۲۰۱۹,۰۶۲۷.
- [۷۹] Teschner, N. and Paul, H. (۲۰۲۱), "The impact of divestitures on shareholder wealth – The DACH case", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ۳۰ No. ۱, pp. ۵۵-۷۱.
- [۸۰] Vidal, E. and W. Mitchell (۲۰۱۸). "Virtuous or vicious cycles? The role of divestitures as a complementary Penrose effect within resource-based theory." *Strategic Management Journal* ۳۹(۱): ۱۲۱-۱۵۴. Volume ۱۱, Issue ۴, Pages ۹۵۹-۹۷۵.
- [۸۱] Flickinger, M. and M. Zschoche (۲۰۱۸). "Corporate divestiture and performance: an institutional view." *Journal of Management & Governance* ۲۲(۱): ۱۱۱-۱۳۱.

