

## طراحی مدل راهبردی فرایند احیای شرکتهای بحران زده

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup>، بحیی حساس یگانه<sup>۲</sup>، میرفیض فلاح شمس<sup>۳</sup>، منصور ایران دوست<sup>۴</sup>

**چکیده:** این پژوهش کیفی با هدف کاوش فرایند احیای شرکتهای بحران زده با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. به این منظور با ۱۰ نفر از مدیران شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران که پس از تجربه بحران مالی در سالهای ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۱، موفق به احیا شده‌اند، مصاحبه‌ای باز انجام گرفت. ابتدا مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شد و از دل آنها مقوله‌هایی به دست آمد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح شد. از مقایسه مدل توسعه یافته این پژوهش با مدل‌های پیشین، می‌توان دریافت مدل پیشنهادی پژوهش حاضر با رویکردی جامع، ضمن برطرف کردن نقایص مدل‌های قبلی، تصویری کامل از عوامل برون سازمانی و درون سازمانی ایجادکننده بحران، ماهیت بحران از لحاظ شدت و تداوم، راهبردهای احیا، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در اجرای راهبردهای احیا و در نهایت پیامدها و نتایج فرایند احیای شرکتهای بحران زده ارائه می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** احیای شرکت، بحران و افول، بورس اوراق بهادار تهران، نظریه داده بنیاد.

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. استادیار گروه حسابداری، دانشکده حسابداری و مالی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکز، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: منصور ایران دوست

E-mail: Nwmi2005@gmail.com

## مقدمه

شرکت‌های تولیدی فعال که از بازیگران اصلی اقتصاد هر کشور به‌شمار می‌روند، نقش مهمی در افزایش درآمد ملی دارند. صرف نظر از پرداخت مالیات به دولت، شرکت‌ها فرصت‌های شغلی زیادی ایجاد می‌کنند و با استخدام و پرداخت حقوق به افراد جویای کار، امکان پرداخت مالیات به دولت را برای آنها فراهم می‌آورند. همچنین شرکت‌ها با صادرات کالاهای خود به کشورهای دیگر، در بهبود تراز خارجی کشور نقش مهمی دارند. از سوی دیگر، شرکت‌های ورشکسته توان پرداخت مالیات به دولت را از دست می‌دهند و مجبور می‌شوند کارکنانشان را اخراج کنند که مشکلات اجتماعی و سیاسی زیادی به‌همراه دارد. همچنین از آنجاکه شرکت‌های ورشکسته قادر به پرداخت وام‌های خود نیستند، برای مؤسسه‌های وام‌دهنده مشکلاتی ایجاد می‌کنند (بان و ردوود، ۲۰۰۳). با گذشت زمان و انباشتگی بیش از حد وام‌های پرداخت‌نشده شرکت‌های ورشکسته، سرمایه‌های مؤسسه‌های وام‌دهنده تلف می‌شود که تضعیف سیستم بانکی را در پی خواهد داشت (ویلیج، ۲۰۰۲). ورشکستگی بی‌سابقه شرکت‌ها طی چند سال گذشته، به‌اهمیت مطالعه در زمینه علل افول شرکت و راهبردهای احیای آن دامن زده است (فرانسیس و دیزای، ۲۰۰۵).

خطر ورشکستگی فقط مختص به دوران رکود اقتصادی نیست. ممکن است شرکت‌های ضعیفی که با مشکلات اساسی درگیرند، در دوران رونق اقتصادی هم ورشکست شوند. هر چند تعداد شرکت‌های ورشکسته در دوران رکود و تحریم رو به افزایش می‌گذارد. این بحث نشان می‌دهد که ورشکستگی بخشی اجتناب‌ناپذیر از چرخه عمر بنگاه‌های اقتصادی است. خروج شرکت‌های ضعیف و بیمار و ورود شرکت‌های قوی و سالم به صنعت برای اصلاحات اقتصادی و پویایی صنعت، ضروری است؛ چون زمینه را برای تخصیص مجدد منابع تولید از شرکت‌های ناکارآمد - که توان ماندگاری و بقا ندارند - به شرکت‌های کارآمد - که توانایی بقا و پایداری را در محیط‌های متلاطم دارند - فراهم می‌کند. با وجود این، هزینه‌هایی که ورشکستگی شرکت‌ها به اقتصاد کشور تحمیل می‌کند بسیار هنگفت و گاه جبران‌ناپذیر است. بنابراین درک و فهم بهتر موضوع احیای شرکت که معمولاً آخرین تلاش‌ها و اقدامات برای نجات از خطر ورشکستگی است، کمک می‌کند با افزایش قابلیت و توانمندی احیای شرکت‌های بحران‌زده، ریسک ورشکستگی و هزینه‌های تحمیلی آن تا اندازه زیادی محدود شود.

در دهه اخیر، اقتصاد ایران تحریم‌ها و افزایش فشارهای اقتصادی بسیاری را شاهد بود و توان رقابتی بنگاه‌های بزرگ و کوچک کشور را کاهش داد. افزایش هزینه‌های تولید و تورم، نوسان‌های نرخ ارز، کمبود نقدینگی، مشکلات مربوط به تأمین مالی، کهنگی و فرسودگی

فناوری، کاهش تعرفه گمرکی و افزایش واردات و کاهش ارزش پول ملی، مشکلات زیادی برای بنگاه‌های اقتصادی بزرگ و کوچک در کشور به وجود آورد. در چنین وضعیتی، صاحبان بنگاه‌های اقتصادی کشور به جای مدیریت بحران و رقابت با رقبای خارجی، به توقف تولید یا کاهش کمیت و کیفیت روی آوردند که در بلندمدت پیامدهایی چون زیان‌های انباشته و ورشکستگی را به دنبال داشت. آمار مربوط به صنایع و شرکت‌های ورشکسته در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، به دلایل سیاسی در دسترس نیست؛ اما شواهد و قراین نشان می‌دهد که تعداد این‌گونه شرکت‌ها روزبه‌روز در حال افزایش است. در این وضعیت، مدیران شرکت‌های بحران‌زده برای پیشگیری از ورشکستگی باید به دنبال انتخاب راهبردهای مناسب احیا و خروج از بحران باشند. احیای شرکت، فرایندی است که در آن وضعیت عملکردی ضعیف شرکت تغییر می‌کند و شاخص‌های عملکردی آن بهبود می‌یابد (براندز و برگ، ۱۹۹۳). احیا فرایندی دومرحله‌ای است؛ ابتدا عملکرد افت می‌کند و به دنبال آن بهبود عملکرد صورت می‌گیرد. وجه تمایز احیای شرکت با سایر مفاهیم اساسی مدیریت راهبردی از جمله تحول، تغییر، بازسازی و تجدیدساختار، در فوریت و اضطراب برای تغییر است. شرکت زمانی فرایند احیا را آغاز می‌کند که به‌طور پیاپی از شاخص‌های عملکردی کاسته می‌شود و اگر وضع به همین منوال باشد، خطر ورشکستگی و نابودی افزایش می‌یابد. شرکت‌های بحران‌زده که با افت عملکرد مداوم مواجه‌اند، برای نجات خود از بحران ورشکستگی راهبردهایی را برای بازگشت و احیا اجرا می‌کنند. اما مطالعات نشان می‌دهد بیشتر تلاش‌هایی که برای احیای شرکت صورت می‌گیرد، ناموفق بوده است (اسلاتر، ۱۹۸۴).

با گسترده‌تر شدن دامنه بحران اقتصادی و مالی، مدیران شرکت‌های بحران‌زده برای اجرای راهبردهایی که آنها را از ورشکستگی نجات دهد و روند نزول و افول آنها را متوقف کند، بر تلاش خود افزوده‌اند. برخی از آنها کاهش هزینه‌ها (پیرس و رابینز، ۱۹۹۴ و پروتون و روبانیک، ۱۹۹۷) و تجدید ساختار دارایی‌ها (سودارسنم و لای، ۲۰۰۱ و هامبریک و شکتر، ۱۹۸۳) را به‌منزله راهبرد احیا به‌کار می‌بندند و برخی دیگر، سازماندهی مجدد بدهی‌های شرکت را تعقیب می‌کنند. راهبرد تغییر در محصولات و بازارها و سرمایه‌گذاری در بازسازی و نوسازی فرایندهای تولید و توزیع (هارکر و هارکر، ۱۹۹۸ و هارکر، ۲۰۰۱) نیز از راهکارهایی است که شاید در کانون توجه برخی از مدیران قرار گیرد. تعدادی از شرکت‌ها نیز تغییر مدیران ارشد را راهکاری برای خروج از بحران تلقی می‌کنند (بلچر و نیل، ۲۰۰۰).

آنچه موجب اهمیت ترسیم مدل فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده شده است، موقعیت‌های بحرانی فراوانی است که بقای شرکت‌های تجاری را تهدید می‌کند و افزایش تعداد شرکت‌های بحران‌زده‌ای که به احیا اقدام کرده‌اند ولی در آن ناموفق بوده‌اند (بالگوبین و پاندیت، ۲۰۰۱).

همچنین بر اساس نظر وین (۱۹۹۳)، محققان حوزه مدیریت راهبردی نتوانسته‌اند به مدیران شرکت‌های بحران‌زده در فرایند تشخیص و ارزیابی بحران، نحوه اتخاذ راهبردهای مناسب و تعیین عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای مؤثر در احیای شرکت‌ها و ارزشیابی اثربخشی و پیامدهای راهبردهای احیا کمک زیادی کنند. مروری بر ادبیات احیای شرکت نشان می‌دهد اغلب پژوهشگران بر محتوای راهبرد تأکید کرده‌اند و ضمن کم‌توجهی به فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده از بسیاری مباحث فرایندی مهم نیز غفلت کرده‌اند و این ضرورت توجه به آنها را مشخص می‌کند. آمار نگران‌کننده درصد شکست بنگاه‌های تجاری این برداشت را تقویت کرده است که تا به حال دانشمندان نظری و فعالان حوزه احیای شرکت‌های بحران‌زده، نتوانسته‌اند مدل فرایندی جامعی برای هدایت اقدامات مدیریتی برای خروج از بحران طراحی کنند (پیرس و رایینر، ۱۹۹۳). بنابراین شکاف عمیقی در ادبیات مدیریت راهبردی در زمینه طراحی فرایند احیای شرکت براساس روش استقرا و مبتنی بر تجارب شرکت‌های موفق در احیا وجود دارد که این پژوهش برای پاسخگویی به آن انجام گرفته است. بنابراین در پژوهش پیش رو تلاش می‌شود الگوی فرایندی احیای بنگاه‌های اقتصادی بحران‌زده با بهره‌گیری از مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های مرتبط با احیا و همچنین رویکرد مدل‌سازی نظریه داده‌بنیاد ارائه شود و عوامل مهم فرایند احیای موفقیت‌آمیز شرکت‌های بحران‌زده در وضعیت اقتصادی کنونی ایران مشخص شود.

### **پیشینه پژوهش**

اندیشمندان مدیریت، صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت راهبردی طی دهه‌های اخیر درباره احیای شرکت، به تفصیل صحبت کرده‌اند و پژوهش‌های کیفی و کمی بسیاری انجام داده‌اند. محور اصلی این پژوهش، راهبردهای احیای شرکت و بهبود عملکرد است که با وجود تمام اهمیت آن، هنوز پژوهش ترکیبی و جامعی در این خصوص انجام نگرفته است. در ایران تا کنون پژوهشی درباره احیای شرکت صورت نگرفته است و فقط در پژوهشی با موضوع مشابه (حسینی، نکویی‌زاده و مخزن‌قدیمی، ۱۳۹۰) به تجزیه و تحلیل راهبردهای بازاریابی شرکت‌های خدماتی در دوران رکود پرداخته شده است. هدف از این پژوهش، شناسایی عوامل و شاخص‌های استراتژی بازاریابی در شرکت‌های کرایه جراثقیل در دوره رکود و مشخص کردن تأثیر هر یک از آنها بر میزان فروش از دید مدیران بوده است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد شرکت‌های موفق در دوران رکود به سمت کاهش فعالیت و کاهش هزینه نرفته‌اند، بلکه از رکود به‌مثابه فرصت استفاده کردند و راهبرد توسعه و تمایز را به کار گرفتند. در ادامه به خلاصه‌ای از پژوهش‌های خارجی انجام‌گرفته در این زمینه اشاره می‌شود.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، بیبلیت (۱۹۸۲) اولین کسی بود که مدل فرایندی چندمرحله‌ای را برای احیای شرکت‌های بحران‌زده ترسیم کرد. او معتقد بود احیا فرایندی است که در دو مرحله انجام می‌گیرد. مرحله اول مرحله صرفه‌جویی و بهبود کارایی است و شامل اجرای برنامه اضطرابی برای توقف بحران مالی و ضرر و زیان‌های ناشی از آن و همچنین پیاده‌سازی برنامه تثبیت برای بهبود و کارآمد کردن عملیات اصلی بنگاه است. مرحله دوم که مرحله بازیابی و بازگشت سودآوری محسوب می‌شود، شامل ورود به بازارهای جدید، طراحی محصولات جدید و افزایش نفوذ بازار است.

مانیمالا (۱۹۹۱) بعد از بررسی ۲۸ شرکت غربی و هندی بحران‌زده نیازمند احیا، فرایندی چهارمرحله‌ای برای احیا در نظر گرفت. هرچند از لحاظ مفهومی مراحل این فرایند متمایز است، از لحاظ زمانی جدا از هم نیست. مرحله اول یعنی توقف بحران، شامل اقداماتی چون کاهش هزینه‌ها، کاهش موجودی کالا و واگذاری دارایی‌های بی‌استفاده، راه‌اندازی پروژه‌های زودبازده و مهلت گرفتن و به تعویق انداختن تعهدهای داده‌شده به ذی‌نفعان خارجی است. مرحله دوم یعنی تغییر جهت، شامل بازتعریف کسب‌وکارهای شرکت، تغییر هویت شرکت، بازارگرایی بیشتر، کیفیت‌گرایی، تجدید ساختار سازمانی، سازماندهی مجدد دیون سرمایه، تغییر کادر مدیریتی، آموزش و بازآموزی، به‌کارگیری مشوق‌ها و بهبود توزیع اطلاعات و ارتقای روابط عمومی است. مرحله سوم با عنوان نهادینه کردن، شامل ایجاد فرهنگی قوی و توسعه سیستم ارزشی شرکت از طریق توسعه منابع انسانی، سازماندهی مجدد نقش‌ها، وظایف و رویه‌ها و همچنین سیستم‌های ارتباطی و هماهنگی است. مرحله چهارم که مراحل رشد نام دارد، شامل معرفی محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید، متنوع‌سازی کسب‌وکارها، تقویت و تمرکز مجدد در تحقیق و توسعه و همچنین ادغام و تملک بنگاه‌های دیگر است.

پیرس و رایینز (۱۹۹۳) با مطالعه ۳۲ شرکت نساجی که در اواخر دهه هشتاد میلادی دچار بحران شده بودند، براساس اطلاعات گردآوری‌شده از آنها، مدلی فرایندی برای احیای شرکت‌های بحران‌زده ترسیم کردند. این مدل از دو مرحله کلی ارزیابی موقعیت بحران و واکنش به بحران شکل گرفته است. در مرحله ارزیابی موقعیت بحران، تشخیص دلایل داخلی و خارج ایجاد بحران (کاهش خفیف فروش / ورشکستگی قریب‌الوقوع) و ارزیابی شدت بحران از اهمیت زیادی برخوردار است. در مرحله واکنش به بحران و در مرحله تثبیت یا صرفه‌جویی، اقداماتی چون کاهش هزینه و واگذاری دارایی‌ها صورت می‌گیرد و در مرحله بعد، متناسب با نوع عامل ایجادکننده بحران، راهبردهای حفظ و بهبود کارایی، راهبردهای نوآوری و تغییر ساختار محصولات و بازار اجرا می‌شود که نتیجه آن به دو صورت شکست یا بهبود و بازگشت مجدد سود نمایان می‌شود.

آروچیسامی، بارکر و یاسای اردکانی (۱۹۹۵)، احیا را فرایندی دومرحله‌ای و اقتضایی، شامل توقف بحران و بهبود عملکرد ترسیم کرده‌اند. نوع راهبردهای توقف بحران منوط به شدت بحران و میزان دسترسی به منابع است. جلب حمایت ذی‌نفعان، افزایش کارایی، تثبیت اوضاع داخلی و فرایندهای تصمیم‌گیری جزء راهبردهای توقف احیا محسوب می‌شود. راهبردهای مرحله بهبود و بازیابی به علل بحران و موقعیت رقابتی بنگاه بستگی دارد.

چودوری (۲۰۰۲) احیا را فرایندی چهارمرحله‌ای شامل افول و ایجاد بحران، پاسخ اولیه، گذار و پیامدها و نتایج تصویر کرده است. افول و بحران تحت تأثیر عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی شکل می‌گیرد. در مرحله اول بعد از اعتراف به بحرانی‌بودن وضعیت و وجود محرک‌های ایجاد تغییر، اهمیت اجرای سریع اقدامات فوری ضروری به نظر می‌رسد. در مرحله پاسخ اولیه، دو دسته اقدامات عملیاتی یا راهبردی متناسب با عامل ایجاد بحران اجرا می‌شود. در دوره گذار و تحول، اثربخشی اقدامات احیا، منوط به عواملی چون قدرت و سیاست، سبک مدیریت، ساختار حکمرانی، تجربه در صنعت، فرهنگ سازمانی و کیفیت رهبری مدیران ارشد است. مرحله چهارم پیامدهای اجرای اقدامات احیا، به دو صورت موفقیت یا شکست خود را نشان می‌دهند. در این پژوهش، مدل فرایندی احیا براساس روش مطالعه موردی برای شرکت بحران‌زده کرایسلر در دهه هشتاد میلادی تشریح شده است.

شرر (۲۰۰۳) احیا را فرایندی پنج‌مرحله‌ای شامل تحلیل وضعیت، طراحی برنامه احیا، اجرای برنامه احیا، تثبیت کسب‌وکار و بازگشت رشد کسب‌وکار می‌داند. در مرحله تحلیل وضعیت، مدیران با ارزیابی شاخص‌ها و نسبت‌های مالی مهم، میزان و شدت بحران و ضرورت احیا را می‌سنجند. در مرحله طراحی برنامه احیا، به‌منظور جلب حمایت ذی‌نفعان (به‌ویژه سهامداران) و همچنین هدایت فرایند احیا، سه نوع طرح احیا شامل طرح احیای راهبردی (تغییر و بازتعریف خطوط محصول)، عملیاتی (کاهش هزینه، تولید درآمد و واگذاری دارایی) و مالی (تجدید ساختار دیون و تقویت قدرت نقدینگی) تدوین می‌شود. در مرحله اجرا و تثبیت، با بیشترشدن پاسخگویی مالی، هزینه‌ها به‌شدت کنترل می‌شود، بودجه‌نویسی به دقت از پایین به بالا انجام می‌گیرد، مشتریان به‌دقت تحلیل می‌شوند و بر خدمت‌رسانی به مشتریان سودآور تأکید می‌شود. در مرحله بازگشت باید نظارت و کنترل مستقیم انجام گیرد که رشد شرکت پایدار باقی بماند.

لورک، بدیان و پالم (۲۰۰۴) با تمرکز بر نقش تیم مدیران ارشد در فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده، فرایندی سه‌مرحله‌ای شامل ارزیابی موقعیت بحران، واکنش به بحران و پیامدها و نتایج اقدامات احیا، ترسیم کرده‌اند. آنها معتقدند بحران به‌دلیل عوامل داخلی همچون ناسازگاری راهبردی و کمبود منابع یا عوامل خارجی مانند تلاطم‌ها و پویایی‌های محیطی اتفاق می‌افتد. در مرحله ارزیابی موقعیت، علاوه‌بر تعیین علل ایجاد بحران، شدت بحران هم باید بررسی شود. در

مرحله دوم، راهبردهای تثبیت و بازیابی به‌اجرا گذاشته می‌شود که اثربخشی این راهبردها تحت تأثیر میزان آگاهی، دانش، انگیزه و قابلیت‌های تیم مدیریت عالی شرکت قرار دارد. در مرحله سوم چهار حالت بهبود عملکرد، ادامه بحران، خروج از صنعت یا ورشکستگی را می‌توان به‌مثابه پیامدهای بحران در نظر گرفت.

میشوری و آلستروم (۲۰۰۴) فرایند احیا شرکت‌های بحران‌زده هندی را ترسیم کردند. آنها معتقدند که بحران و افت عملکرد به‌دلیل عوامل داخلی و خارجی اتفاق می‌افتد. عوامل خارجی شامل تلاطم‌های محیطی، کمبود منابع و تعارض با سهامداران و بستانکاران است. عوامل داخلی نیز، ضعف در سیستم تصمیم‌گیری، مشکلات هیئت‌مدیره، ضعف مدیریت، نداشتن منابع کافی و قابلیت‌های فنی و مدیریتی ضعیف را دربرمی‌گیرد. اقدامات احیا را شامل تغییرات مدیریتی، تغییرات راهبردی و عملیاتی می‌دانند که دو پیامد جدی‌تر شدن بحران و بهبود عملکرد را برای آن تصویر کرده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد محیط تجاری بنگاه بحران‌زده، فرایندهای تصمیم‌گیری بنگاه، ویژگی‌های مدیران ارشد، واکنش‌های ذی‌نفعان کلیدی و مساعدت‌های دولت، بر اثربخشی اقدامات و موقعیت فرایند احیا تأثیر می‌گذارد.

اسمیت و کریستوفر (۲۰۰۵) با مطالعه ۱۲۳ شرکت انگلیسی بحران‌زده (۸۳ ورشکسته و ۴۰ شرکت احیاشده) مدل فرایندی دومارحله‌ای، شامل توقف بحران و بهبود و شکوفایی ترسیم کردند. در مرحله اول عواملی چون اندازه بنگاه، شدت بحران مالی و میزان دارایی‌های آزاد، بر توانایی بنگاه برای توقف بحران تأثیر می‌گذارد. برای تثبیت شرکت، مدیریت ارشد باید حمایت ذی‌نفعان را تقویت کند، فعالیت‌های صرفه‌جویانه‌ای برای ارتقای کارایی و بهبود جریان وجوه نقد به‌اجرا درآورد و فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریت داخلی را بهبود بخشد. هدف مرحله بهبود و شکوفایی، پرداختن به علل ایجاد بحران و طراحی راهبردهایی برای غلبه بر آن است. در این مرحله باید متناسب با نوع علت ایجاد بحران (داخلی / خارجی / هر دو)، راهبرد احیا (بهبود کارایی / تمرکز مجدد و نوآوری / هر دو) به‌اجرا درآید. گاهی شرایط اقتضا می‌کند که مراحل مذکور به‌صورت همزمان اجرا شوند. نتیجه فرایند احیا به‌صورت بهبود، بازیابی و بازگشت شاخص‌های عملکردی نمایان می‌شود.

فابلیتاچو و تامس (۲۰۰۶) احیا را فرایندی سه‌مرحله‌ای، شامل تنظیم مجدد روابط با سهامداران و بستانکاران، صرفه‌جویی و بهبود یا ترمیم می‌دانند. در این مدل به‌اهمیت تعدیل انتظارات و توقعات ساختار حکمرانی شرکت و تغییر اهداف و رفتارهای بستانکاران، شامل سرمایه‌گذاران و بانک‌ها تأکید شده است. در وضعیت بحران، سهامداران تصور می‌کنند که بازده مورد انتظار از اجرای راهبردهای احیایی که مدیران شرکت پیشنهاد کرده‌اند، از نرخ بازده مطلوب

سهامداران کمتر است، ارزش خالص دارایی‌ها از بازده مطلوب سهامداران پایین‌تر است و ارزش خالص دارایی‌های نقدشده نیز، از ارزش دفتری دارایی‌های واگذارکردنی کمتر است و برای سهامداران منطقی نیست که از اقدامات احیا پشتیبانی کنند. باید در این انتظارات تغییراتی ایجاد شود و سهامداران را مجاب کرد که سرمایه خود را از شرکت خارج نکنند.

مرفی (۲۰۰۹) فرایند احیا را شامل دو مرحله فروپاشی و استقرار مجدد تصویر می‌کند. مرحله فروپاشی شامل تشخیص دلایل ایجاد بحران و افت عملکرد، بررسی نشانه‌ها و علائم بحران و تشخیص ضرورت اجرای اقدامات احیا است. مرحله استقرار مجدد شامل تجویز اقدامات و راهبردهای احیای متناسب با علت بحران یا بی‌توجهی و بی‌تفاوتی و اتخاذ راهبردهای نامناسب، اجرای اقدامات صرفه‌جویانه و اتخاذ راهبردهای ترمیم و بازسازی است. نتیجه اجرای اقدامات احیا، به دو حالت شکست یا احیا و بازگشت سود تقسیم می‌شود.

کاتر و شواب (۲۰۰۸) فرایند احیا را در دو شرکت کوچک خانوادگی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بحران در شرکت‌های کوچک تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی به وجود می‌آید. بعد از تصدیق وجود بحران، راهبردهای تثبیت مانند تغییر مدیریت ارشد، استفاده از مشاوران خارجی، صرفه‌جویی و کاهش هزینه به اجرا درمی‌آید. اجرای موفقیت‌آمیز اقدامات احیا تحت تأثیر ویژگی‌های خاص بنگاه‌های خانوادگی کوچک، مانند میزان همبستگی در بنگاه خانوادگی، سیستم مدیریت رسمی، توجه به درون بنگاه و غفلت از نظرهای مشاوره‌ای خارج از بنگاه، میزان تمایلات و رفتارهای نوع‌دوستانه کارکنان بنگاه و وجود کارکنان با اهداف بلندمدت قرار می‌گیرد. بعد از موفقیت راهبردهای تثبیت، راهبردهای بازسازی شامل تغییر در حوزه‌های منابع انسانی، عملیات و تولید، محصولات و بازاریابی به اجرا درمی‌آیند که دو پیامد عمده شکست یا بهبود و بازگشت سودآوری و عملکرد برتر را به دنبال دارد.

سربینواس (۲۰۱۳) با مطالعه فرایند احیای یک شرکت حمل‌ونقل دولتی هندی، احیا را فرایندی نه‌مرحله‌ای شامل تغییر مدیریت، تشکیل تیم مدیران ارشد، تغییر در راهبردها، تعدیل نیروی انسانی، فروش دارایی‌های مازاد، بهسازی فناوری، تجدید ساختار مالی، تغییر ساختار و جلب حمایت شرکت مادر یا سهامداران می‌داند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌ها از نظر هدف به سه دسته کاربردی، بنیادی و توسعه‌ای تقسیم می‌شوند. این پژوهش که به دنبال ارائه مدل و روشی جدید برای احیای شرکت‌های بحران‌زده است، پژوهشی بنیادی - کاربردی محسوب می‌شود. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در گروه پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) قرار می‌گیرد.



حل مسئله پژوهش و تدوین مدلی برای احیای شرکت‌های بحران‌زده، با بهره‌مندی از روش پژوهش کیفی انجام گرفت و به‌طور خاص در ساخت نظریه از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. هدف نهایی نظریه داده‌بنیاد تبیین‌های جامع نظری درباره پدیده‌ای خاص است. به‌طور کلی، این راهبرد داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها درمی‌آورد، کدهای مشترک را به مقوله‌ها تبدیل می‌کند و آنگاه مقوله‌ها را به نظریه برمی‌گرداند. بر این اساس، استراوس و کوربین نظریه حاصل از چنین فرایندی را محصول رویکردی استقرایی می‌دانند که از مطالعه بر پدیده‌ای حاصل شده است. در واقع، در نظریه داده‌بنیاد به جای آنکه پژوهشگر از همان ابتدای پژوهش با در اختیار داشتن نظریه‌ای به دنبال تأیید آن باشد، اجازه می‌دهد تا نظریه حاکم بر رفتار پدیده بررسی شده در حین گردآوری و تحلیل داده‌ها، خود از درون داده‌ها نمایان شود.

نظریه داده‌بنیاد روشی نظام‌مند و کیفی است که در سطح مفهومی عملی، فرایندی یا واکنشی را درباره موضوعی واقعی تشریح می‌کند. این تشریح از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش توسعه می‌یابد. نظریه داده‌بنیاد به شکل رویکردی دقیق و نظام‌مند طراحی شده است تا تجربه‌های افراد را درباره مسئله‌ای اجتماعی بررسی کند. این روش پژوهش خطوط راهنمایی را برای اجرای تحلیل نظام‌مند داده‌ها، شامل رویه‌های تحلیل خاص و راهبردهای، پژوهش فراهم می‌کند. با این روش پژوهشگران می‌توانند از چگونگی اجرای پژوهش آگاهی یابند و با دستیابی به نتایج، به دفاع از آن برخیزند یا آن را تشریح کنند. این روش پژوهش را گلاسر و استراوس (۱۹۶۷) نظریه داده‌بنیاد نامیدند؛ چون نظریه‌ای که در این روش توسعه می‌یابد، از رفتارها، کلمات و اعمال مشارکت‌کنندگان در مطالعه ریشه می‌گیرد. روش پژوهش کیفی، بهترین روش برای کشف ادراکات و فهم افراد از تجربه‌هایشان است. در نظریه داده‌بنیاد، از نظریه‌های موجود به دانش کمکی نمی‌شود، بلکه با داده‌های جمع‌آوری شده از یک یا چند مطالعه موردی انجام می‌گیرد.

در نظریه داده‌بنیاد که روشی کیفی به‌شمار می‌رود، پژوهشگر در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نقش حیاتی دارد. استراوس و کوربین معتقدند تجزیه و تحلیل، فعل و انفعال بین پژوهشگر و داده‌هاست که هم علم است و هم هنر. هر چه تجربه شخصی پژوهشگر در زمینه مطالعه بیشتر باشد و از توانایی تفکر خلاق و انتقادی بیشتری برخوردار باشد؛ از داده‌ها، اطلاعات بیشتری استخراج خواهد کرد و مطالعه پژوهشگر بنیادی‌تر خواهد بود.

جامعه آماری شامل مدیران شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران است که احیای موفق را طی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۱ تجربه کرده‌اند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی که مدل به حد ساخت و اشباع برسد، ادامه پیدا می‌کند. در انجام این عمل از شیوه‌ای استفاده می‌کنند که مستلزم همزمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل آنهاست. منظور از نمونه‌گیری نظری در روش نظریه

داده‌بنیاد آن است که پژوهشگر نوعی از گردآوری داده‌ها را برمی‌گزیند که بتواند متن و تصویرهای مناسب را برای تدوین نظریه فراهم آورد؛ به این معنا که نمونه‌گیری عمدی است نه احتمالی و تمرکزش بر تدوین نظریه‌ای است.

طی تحلیل برای بررسی روایی پژوهش، چندین بار متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل اولیه، بازنگری شد. به‌منظور بررسی روایی، مقایسه‌ای میان مدل پارادایمی کامل شده با داده‌ها و مدل‌های قبلی انجام گرفت و پس از تشخیص وجوه و تغییر در مفاهیم و مقوله‌ها، دوباره تنظیم شد. همچنین بر اساس معیارهای کرسول، برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام گرفت (کرسول و میلر، ۲۰۰۰: ۱۲۷-۱۲۵).

**تطبیق توسط اعضا<sup>۱</sup>**: چهار نفر از مدیران آگاه شرکت‌های احیاشده، گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند و پیشنهادهای آنها در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.

**بررسی همکار<sup>۲</sup>**: دو نفر از استادان مدیریت بازرگانی، دو نفر از استادان مدیریت مالی و دو نفر از دانشجویان دکتری مدیریت بازرگانی، پارادایم کدگذاری محوری را بررسی کردند و نظر آنها در تدوین مدل به کار رفت.

**مشارکتی بودن پژوهش<sup>۳</sup>**: به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

**کثرت‌گرایی<sup>۴</sup>**: کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکثر مکانی و کثرت مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکثر مکانی به این معناست که با مدیران شرکت‌های مختلف مصاحبه شده است. تکثر مشارکت‌کنندگان نیز یعنی با افراد در سطوح مختلف سازمانی (مدیر عامل و مدیران میانی) مصاحبه صورت گرفت.

### **یافته‌های پژوهش**

کدگذاری، رویه‌ای نظام‌مند است که استراوس و کوربین آن را برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها توسعه دادند. در این پژوهش، بر اساس این کدگذاری، مدلی نظری توسعه می‌یابد تا فرایند احیای موفق شرکت‌های بحران‌زده را تشریح و تبیین کند. گفتنی است، فرایند جمع‌آوری

- 
1. Member checking
  2. Peer examination
  3. Participativity of survey
  4. Triangulation

و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش پژوهش، به صورت زیگزاگی و همزمان انجام می‌گیرد. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه می‌یابد که پژوهشگر در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با فرایند احیای موفق شرکت‌های بحران‌زده که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح می‌شوند، تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. در این پژوهش با تمام مدیران در محل کارشان مصاحبه شد که البته این مرحله به دلیل مشغله این افراد با محدودیت‌های زیادی روبه‌رو بود. تحلیل جزئی داده‌ها، سؤال کردن و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل در نظریه داده‌بنیاد است. برای توسعه مدل نظری فرایند احیای موفق شرکت‌های بحران‌زده، پژوهشگر به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است.

### کدگذاری باز

این کدگذاری طی مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۰ نفر از مدیران شرکت‌های بحران‌زده‌ای که احیای موفق‌تری را تجربه کرده بودند، انجام گرفت. بدین ترتیب که پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال‌های مرتبط با هر یک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح فرایند و شرایط احیای شرکت پرداختند و از جمله‌ها و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشتری که تمام مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید کردند، به انضمام کدهای با اهمیت از دید پژوهشگر، کدهای نهایی در نظر گرفته شدند.

### کدگذاری محوری

پژوهشگر در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی درباره مقوله که عموماً مشخص‌کننده نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع می‌کند و به بررسی حوادث و وقایعی می‌پردازد که مؤید یا ردکننده پرسش‌ها است. در فرایند کدگذاری محوری، پژوهشگر پیوسته میان تفکر استقرایی و قیاسی در حرکت است؛ یعنی هنگامی که با داده‌ها کار می‌کند، به شکلی قیاسی روابط یا ویژگی‌های ممکن آنها را پیشنهاد می‌کند. سپس می‌کوشد تا آنچه به شکل قیاسی بیان کرده است، در مقابل داده‌ها بررسی کند. گفتنی است، برای تأیید مجموعه روابط با ویژگی‌های مرتبط با مقوله یک واقعه یا رویداد کفایت نمی‌کند، بلکه روابط و ویژگی‌ها را باید چندین بار در داده‌ها مشاهده کرد؛ گرچه ممکن است شکل آنها متفاوت باشد. در این پژوهش به‌طور کل، ۱۰۶ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۴ مفهوم و ۹ مقوله دسته‌بندی شده است. در سه جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با اجزای اصلی مدل نشان داده شده است.

در این مدل، شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که به وقوع یا توسعه یک پدیده منجر می‌شود. مدیران شرکت‌های بحران‌زده از عوامل سیاسی و قانونی ایجادکننده بحران مالی به عواملی چون جابه‌جایی دولت‌ها و تغییرات مکرر قوانین و مقررات، تحریم‌های خصمانه، دخالت دولت در کنترل قیمت‌ها و اجرای سیاست هدفمندی یارانه‌ها اشاره کردند. آنها عوامل اقتصادی ایجادکننده بحران را مواردی چون افزایش قیمت حامل‌های انرژی، نوسان‌های نرخ ارز، نرخ بهره بانکی بالا، افزایش قیمت‌های جهانی و تورم لجام‌گسیخته می‌دانند. همچنین اتخاذ راهبردهای نامناسب و اجرای ضعیف و ناقص راهبردها را علل درون‌سازمانی ایجاد بحران قلمداد کردند.

زمینه، بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوط به آن اشاره دارد. بر اساس دیدگاه مدیران شرکت‌های احیاشده، کمک‌های دولتی به مثابه عامل زمینه‌ای، به شکل‌های گوناگونی چون معافیت مالیاتی، برگزاری کلاس آموزشی و مشاوره‌ای و کمک در استمهال وام‌های معوقه در کنترل بحران و احیا، مؤثر بوده است. همچنین عامل زمینه‌ای حمایت ذی‌نفعان شامل کمک‌های تأمین‌کنندگان، مساعدت‌های بستانکاران و حمایت سهامداران در دادن فرصت به شرکت در کنترل و مهار بحران و احیا، نقش زیادی داشته‌اند. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط علی و شرایط زمینه‌ای در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط علی و شرایط زمینه‌ای

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
عوامل سیاسی و قانونی	برون‌سازمانی	شرایط علی
عوامل اقتصادی	درون‌سازمانی	
اتخاذ راهبردهای نامناسب		شرایط زمینه‌ای
اجرای ضعیف و ناقص راهبردها		
معافیت مالیاتی	کمک‌های دولت	
برگزاری کلاس آموزشی و مشاوره‌ای		
استمهال وام‌های معوقه		
کمک‌های تأمین‌کنندگان	حمایت ذی‌نفعان	
مساعدت‌های بستانکاران		
حمایت سهامداران		

پدیده به معنای ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط می‌شود. پیشرفت سریع فناوری و تغییرات محیطی وسیع، شتاب فزاینده‌ای به اقتصاد بخشیده است و رقابت روزافزون مؤسسه‌ها، دستیابی به سود را محدود کرده و احتمال وقوع بحران مالی را افزایش می‌دهد. بحران مالی از زمانی آغاز می‌شود که مجموعه‌ای از عوامل محیطی و سازمانی، شرکت را به سوی افول و رکود سوق می‌دهند. رکود و افول موقعیتی است که شرکت با افت شدید عملکرد مواجه می‌شود (شرر، ۲۰۰۳). چنانچه شرکت به علائم و نشانه‌های وقوع بحران توجه نکند یا راهبرد مناسبی برای خروج از بحران اتخاذ نکند، ورشکستگی دور از انتظار نخواهد بود. قصور در شناسایی بحران شرکت و نپذیرفتن به موقع آن، یکی از نشانه‌های وجود ضعف و بیماری در شرکت است. از دیدگاه مدیران شرکت‌های احیاشده، افول شاخص‌های عملکردی چون نرخ بازده دارایی و درآمد خالص، تبیین‌کننده پدیده بحران مالی است.

شرایط مداخله‌ای شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ است که همچون تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. عواملی چون تغییرات مدیران ارشد، نقش مدیران جدید و قابلیت‌ها و توانمندی‌های هیئت‌مدیره در کنترل بحران، عوامل مداخله‌گری به‌شمار می‌روند که موفقیت فرایند کنترل بحران (اثربخشی راهبردهای احیا) را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در جدول ۲ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با مداخله‌گر و پدیده اصلی نشان داده شده است.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با مداخله‌گر و پدیده اصلی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تغییرات مدیران ارشد نقش مدیران جدید قابلیت‌ها و توانمندی‌های هیئت‌مدیره	حکمرانی شرکت	شرایط مداخله‌گر
روند کاهشی شاخص بازده دارایی روند کاهشی شاخص درآمد خالص	افول شاخص‌های عملکردی	پدیده اصلی

راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده در دست بررسی اتخاذ می‌شوند. در شرکت‌های بحران‌زده‌ای که احیای موفق داشتند راهبرد سازماندهی مجدد دیون، به صورت تقسیم مجدد بدهی‌ها، تمدید تاریخ سررسید وام‌ها، توافق با بانک برای بخشش جریمه دیرکرد وام‌ها و درخواست از طلبکاران برای کاهش بخشی از بدهی یا تهاتر با سایر

دارایی‌های شرکت انجام گرفته است. راهبرد کاهش هزینه به شکل جایگزینی مواد اولیه گران، کاهش مخارج اداری و هزینه‌های سربار، اخراج تعداد زیادی از کارگران و تلاش‌های واحد تحقیق و توسعه برای کاهش بهای تمام‌شده مواد اولیه در شرکت‌های احیاشده بوده است. راهبرد کاهش دارایی عملیاتی نیز به صورت فروش برخی از دارایی‌های عملیاتی مازاد بی‌استفاده، شامل ساختمان، ماشین‌آلات، خودرو و بهبود کارایی استفاده از آنها، میزان فروش موجودی کالاهای انباشته و نقدکردن مطالبات وصول‌نشده به اجرا درآمده است. در شرکت‌های احیاشده راهبرد واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها، به شکل فروش کسب‌وکارهای زیان‌ده بوده است. همچنین این شرکت‌ها، راهبرد سرمایه‌گذاری در مجموعه دارایی‌ها را به صورت سرمایه‌گذاری در ارتقای تسهیلات تولیدی یا احداث کارخانه جدید، خرید تجهیزات و ماشین‌آلات جدید، نوسازی فرایند تولید با استفاده از فناوری‌های جدید اجرا کرده‌اند. راهبرد تغییر در عرضه محصول، شامل اقداماتی چون حذف تعدادی از محصولات از خط تولید، حذف تعدادی از خطوط تولید، معرفی محصولات جدید و عرضه محصولات فعلی با بسته‌بندی جدید بوده است. راهبرد تغییر بازار به صورت گسترش حوزه بازار داخلی و خارجی، تلاش برای جذب مشتریان جدید و گسترش دامنه توزیع محصولات به تعداد بیشتری از بازارها انجام گرفته است.

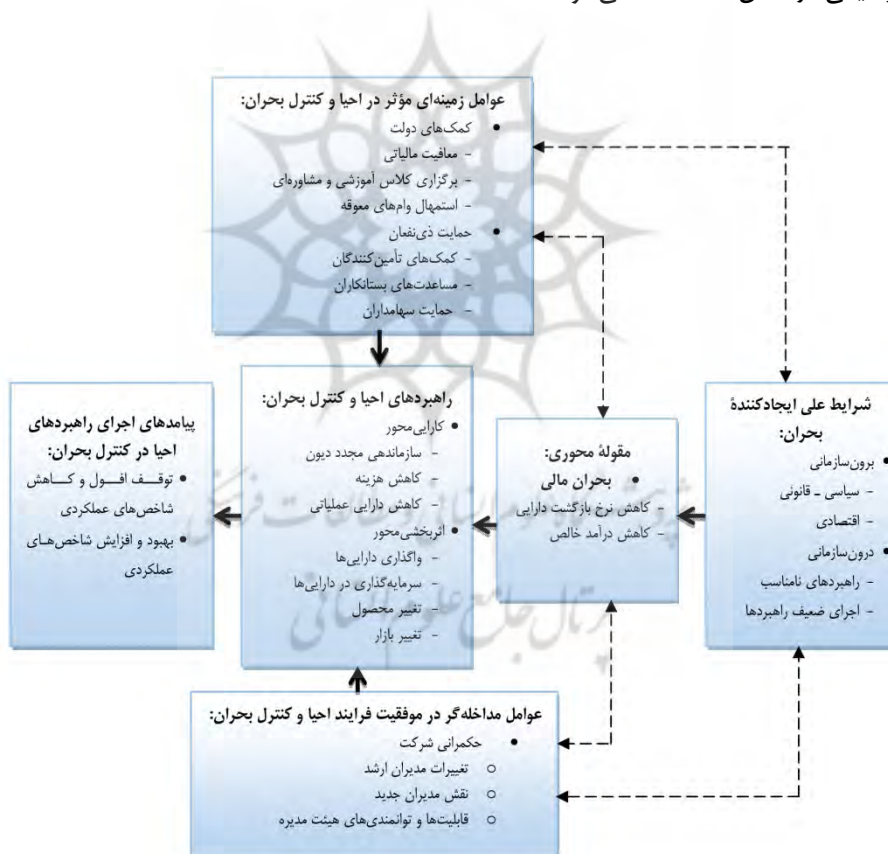
پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها است. از دیدگاه مدیران شرکت‌های احیاشده، پیامد اجرای راهبردهای احیا، شامل تثبیت موقعیت یا توقف افول و بهبود و افزایش شاخص‌های عملکردی، شامل نرخ بازده دارایی و درآمد خالص بوده است. در جدول ۳ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردهای احیا و پیامدهای اجرای آن نشان داده شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها و پیامدها

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سازماندهی مجدد دیون کاهش هزینه کاهش دارایی عملیاتی	کارایی محور	راهبردها و اقدامات
واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها سرمایه‌گذاری در مجموعه دارایی‌ها تغییر محصول تغییر بازار	اثربخشی محور	
روند افزایشی نرخ بازده دارایی تغییرات مثبت درآمد خالص	توقف افول و شروع روند بهبود و پیشرفت	پیامدها

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار می‌برد، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌های نیازمند به پالایش و توسعه بیشتر را توسعه می‌دهد. گام‌های فوق در فرایندی رفت‌وبرگشتی انجام می‌گیرند؛ بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق فرایندی تعاملی، به همراه کدگذاری باز و محوری انجام می‌گیرد. به طور خلاصه رویه تحلیل داده‌ها که به خلق مدل نظری منجر می‌شود؛ شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدها است که پدیده اصلی یعنی «بحران مالی شرکت» را تشریح می‌کند. مدل نظری «فرایند احیای موفق شرکت‌های بحران‌زده» مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مدل پارادایمی فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده

پس از تهیه مدل پارادایمی برای افزایش اعتبار آن، مدل پارادایمی در اختیار خبرگانی قرار گرفت که هم با فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده آشنایی داشتند و هم روش نظریه داده‌بنیاد را می‌شناختند. از این خبرگان درخواست شد در مورد فرایند تدوین و مدل نهایی دیدگاه‌های خود را بیان کنند؛ بیشتر آنها مدل را تأیید کردند و بعضی از آنها نظرهای اصلاحی نیز داشتند که در فرایند رفت‌وبرگشتی، ضمن اعمال اصلاحات، نظر نهایی آنها دریافت شد. همچنین پژوهشگر طی فرایند پژوهش، با خبرگان روش پژوهش نیز در تعامل بود و تأییدیه اجرای مراحل فرایند را دریافت می‌کرد. در مدل پارادایمی به‌دست‌آمده، شناخت مقوله کانونی (مقوله‌ای که سایر مفاهیم با آن ارتباط دارند و در مرکز مدل قرار دارد) اهمیت بسیاری دارد. پس از بازنگری چندین باره مقوله‌های به‌دست‌آمده، به نظر می‌رسد آنچه در کانون فرایند احیای شرکت قرار دارد، بحران مالی است. برای کاهش بحران مالی، مدیران به‌اجرای راهبردهای کارایی‌محور و اثربخشی‌محور اقدام می‌کنند. چنانچه منشأ بحران مالی عوامل برون‌سازمانی باشد، راهبردهای کارایی‌محور شامل سازماندهی مجدد دیون، کاهش هزینه‌ها و کاهش دارایی‌ها اجرا می‌شود و در صورتی که منشأ بحران مالی درون‌سازمانی باشد، راهبردهای اثربخشی‌محور شامل فروش دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها، تغییر محصول و تغییر بازار اتخاذ می‌شود.

راهبردهای احیا از شرایط زمینه‌ای و محیطی شرکت‌های بحران‌زده تأثیر می‌پذیرند. عوامل زمینه‌ای اثربخشی راهبردهای احیا را محدود می‌کند. کمک‌های دولت و حمایت ذی‌نفعان، در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای احیا تأثیر مثبتی دارد. همچنین عوامل مداخله‌گر هم در اثربخشی راهبردهای احیا مؤثر است. چنانچه مدیران ارشد تغییر کنند و تیم مدیریتی توانایی شناسایی راهبردهای احیای مقتضی و اجرای صحیح راهبردهای احیا را داشته باشد، امید آن می‌رود که شرکت از بحران مالی خارج شود. پیامد اجرای راهبردهای احیا به دو گروه تقسیم می‌شود؛ اگر راهبردهای کارایی‌محور اجرا شود، پیامد آن توقف روند افول و تثبیت موقعیت شرکت می‌شود و در صورتی که راهبردهای اثربخشی‌محور اتخاذ شود، بهبود شاخص‌های سودآوری رخ می‌دهد و شرکت از بحران خارج شده و روند پیشرفت را در پیش می‌گیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

احیا رویداد واحد و منفردی نیست، بلکه فرایندی است که سلسله‌ای از وقایع و رویدادها آن را شکل می‌دهد و داستان پیشامد بحران، چگونگی مقابله با آن و نتیجه اقدامات احیا را روایت می‌کند. احیا دربرگیرنده تغییر و پدیده‌ای پویا است و مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط به هم را شامل می‌شود که دارای توالی زمانی خاصی است.



با مروری بر پژوهش‌های پیشین انجام‌گرفته در زمینه طراحی مدل فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده، مشخص می‌شود این مدل‌ها نتوانسته‌اند تصویری کامل از نحوه و عوامل شکل‌گیری بحران تا فرجام و عاقبت افول و بحران در شرکت‌های بحران‌زده ارائه کنند.

بر اساس مدل فرایندی این پژوهش، مرحله اول احیا با ارزیابی عوامل و علل ایجاد بحران شروع می‌شود که با مدل‌های فرایندی پیرس و رایینز (۱۹۹۳)، چودوری (۲۰۰۲)، شرر (۲۰۰۳)، لورک، بدیان و پالم (۲۰۰۴)، میشوری و آلستروم (۲۰۰۴)، کاتر و شواب (۲۰۰۸) و مرفی (۲۰۰۹) مطابقت دارد. در مرحله دوم، با بررسی ماهیت بحران از لحاظ شدت، گستردگی و تداوم، ضرورت نیاز به اجرای راهبردهای احیا تشخیص داده می‌شود. مشابه این مرحله در مدل‌های فرایندی پیرس و رایینز (۱۹۹۳)، آروچیسامی، بارکر و یاسای اردکانی (۱۹۹۵)، چودوری (۲۰۰۲)، شرر (۲۰۰۳)، لورک، بدیان و پالم (۲۰۰۴) و مرفی (۲۰۰۹) در نظر گرفته شده است.

مرحله سوم، مرحله تعیین نوع راهبردهای احیا بر اساس نتایج مراحل قبلی است که در این پژوهش با عنوان راهبردهای کارایی‌محور و اثربخشی‌محور طبقه‌بندی شده است. در مدل‌های فرایندی بیبلت (۱۹۸۲)، مانیمالا (۱۹۹۱)، پیرس و رایینز (۱۹۹۳)، شرر (۲۰۰۳)، لورک و همکاران (۲۰۰۴)، میشوری و آلستروم (۲۰۰۴) و اسمیت و کریستوفر (۲۰۰۵) هم بر اتخاذ این راهبردها تأکید شده است. اثربخشی اجرای راهبردهای احیا تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای مانند کمک‌های دولت (شامل معافیت مالیاتی، برگزاری کلاس آموزشی و مشاوره‌ای، کمک در استمهال وام‌های معوقه) و حمایت ذی‌نفعان (شامل کمک‌های تأمین‌کنندگان، مساعدت‌های بستانکاران، حمایت سهامداران) قرار می‌گیرد. در مدل‌های فرایندی آروچیسامی و همکاران (۱۹۹۵)، شرر (۲۰۰۳)، میشوری و آلستروم (۲۰۰۴)، اسمیت و کریستوفر (۲۰۰۵)، فابلیتاچو و تامس (۲۰۰۶) و سرینیواس (۲۰۱۳) به نقش شرایط زمینه‌ای در موفقیت اجرای راهبردهای احیا توجه شده است. از سویی در بُعد شرایط مداخله‌گر، حکمرانی شرکت شامل مؤلفه‌هایی چون تغییرات مدیران ارشد، نقش مدیران جدید و قابلیت‌ها و توانمندی‌های هیئت‌مدیره در کنترل بحران، موفقیت فرایند احیا را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدل‌های فرایندی که به نقش ابعاد حکمرانی شرکتی در اثربخشی اجرای راهبردهای احیا توجه کرده‌اند، شامل مدل‌های مانیمالا (۱۹۹۱)، چودوری (۲۰۰۲)، لورک و همکاران (۲۰۰۴)، میشوری و آلستروم (۲۰۰۴)، کاتر و شواب (۲۰۰۸) و سرینیواس (۲۰۱۳) است. انتخاب راهبرد مناسب و اجرای صحیح آن به تحقق پیامدهایی چون تثبیت موقعیت یا توقف افول و بهبود و بازیابی شرکت منجر می‌شود. در مدل‌های فرایندی پیرس و رایینز (۱۹۹۳)، چودوری (۲۰۰۲)، لورک و همکاران (۲۰۰۴)، میشوری و آلستروم (۲۰۰۴)، اسمیت و کریستوفر (۲۰۰۵)، کاتر و شواب (۲۰۰۸) و مرفی (۲۰۰۹) به

مرحله ارزیابی نتایج و پیامدهای اجرای راهبردهای احیا در خروج از بحران و بازگشت رشد و سودآوری تأکید شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود شرکت‌هایی که با بحران مواجه می‌شوند، چنانچه قصد دارند سریع‌تر از بحران خارج شوند و به رشد خود ادامه دهند، باید از عوامل ایجادکننده بحران آسیب‌شناسی دقیقی به‌دست بیاورند و بعد با ارزیابی ماهیت بحران، ابتدا راهبردهای کارایی‌محوری چون سازماندهی مجدد دیون، کاهش هزینه و کاهش دارایی عملیاتی را به‌اجرا در آورند و سپس راهبردهای اثربخشی‌محوری چون واگذاری دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها، تغییر محصول و تغییر بازار را دنبال کنند. تعامل خوب با دولت، سهامداران، بانک‌ها و عرضه‌کنندگان و تقویت سیستم‌ها و رویه‌های مدیریتی، می‌تواند احتمال موفقیت فرایند احیای شرکت‌های بحران‌زده را تقویت کند. ارزیابی پیامدهای اجرای راهبردهای احیا و کنترل و نظارت به‌موقع بر مراحل مختلف فرایند احیا، موجب می‌شود مدیران شرکت‌های بحران‌زده ضمن آگاهی از اثربخشی اقدامات خود در کنترل بحران، تجارب مفید و ارزنده‌ای برای آینده کسب کنند.

## References

- Arogyaswamy, K. & Barker, V. L. & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: An integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32(4): 493-525.
- Balgobin, R. & Pandit, N. (2001). Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK. *European Management Journal*, 19 (3): 301-316.
- Belcher, T. & Nail, L. (2000). Integration problems and turnaround strategies in a cross border-merger: A clinical examination of the Pharmacia-Upjohn merger. *International Review of Financial Analysis*, 9(2): 219-234.
- Bibeault, D.B. (1982) *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, New York: McGraw-Hill.
- Brandes, O. & Brege, S. (1993). Strategic turnaround and top management involvement: The case of ASEA and ABB. *Blackwell Business*, 91-114.
- Bruton, G. D. & Rubanik, Y. T. (1997). Turnaround of high technology firms in Russia: The case of Micron. *Academy of Management Executive*, 11(2): 68-79.
- Bunn, P. & Redwood, V. (2003). Company accounts based modeling of business failures and the implications for financial stability. *Bank of England Quarterly Bulletin*, 43(4): 462.
- Cater, J. & Schwab, A. (2008). Turnaround Strategies in Established Small Family Firms. *Family Business Review*, 21(1): 31-50.

- Chowdhury, S. (2002). Turnaround: a stage theory perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19 (3): 249-266.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory into Practice*, 39(3): 124-131.
- Filatotchev, I. & Toms, S. (2006). Corporate Governance and Financial Constraints on Strategic Turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43 (3): 407-433.
- Francis, J. D. & Desai, A.B. (2005). Situational and organizational determinants of turnaround, *Management Decision*, 43(9): 1203 – 1224.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Hambrick, D. C. & Schecter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2): 231-248.
- Harker, M. (2001). Market manipulation: A necessary strategy in the company turnaround process? *Qualitative Market Research*, 4(4): 197-206.
- Harker, M. & Harker, D. (1998). The role of strategic selling in the company turnaround process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18 (2): 55-67.
- Hosseini, M., Nekoyee-Zadeh, M. & Makhzan Gadime, M. (2011). Analysis of marketing strategy of service firm during a recession. *Journal of Perspective Business Management*, 6: 117-139. (in Persian)
- Lohrke, F. & Bedeian, A. & Palmer, T. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, (5) 6: 63-90.
- Maheshwari, S.K. & Ahlstrom, D. (2004). Turning around a State Owned Enterprise: The Case of Scooters India Limited Asia Pacific. *Journal of Management*, 21(1-2): 75-101.
- Malcolm, S. & Christopher, G. (2005). Corporate turnaround and financial distress, *Managerial Auditing Journal*, 20 (3): 304 - 320.
- Manimala, M. (1991). Turnaround management, lessons from successful cases, *ASCI Journal of Management*, 20(4): 234-254.
- Murphy, J. (2009). Turning around failing organizations: Insights for educational leaders. *Journal of Educational Change*, 11(2): 157-176.
- Pearce, J. A. & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3): 613-636.
- Pearce, J. A. & Robbins, K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*, 15(5): 407-417.

- Scherrer, P.S. (2003). Management turnarounds: diagnosing business ailments, *Corporate Governance*, 30(4): 52-62.
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: Successful turnaround strategies and their implementation*. Singapore: Penguin Books.
- Srinivas, D. (2013). *Performance evaluation of A.P. state road transport corporation (APSRTC) with a perceptual focus on turnaround*. Department of Commerce & Management Studies. Andhra University.
- Strauss, A. & Corbin, C. (2006). *Basics of qualitative research method*. Translated by Mohammadi, B., Tehran, Institute of Human Sciences and Cultural Studies. (in Persian)
- Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. *British Journal of Management*, 12(3): 183-199.
- Vlieghe, G. W. (2002). Indicators of fragility in the UK corporate sector. *Bank of England Quarterly Bulletin*, 42(1): 52-87.
- Winn, J. (1993). Performance measures for corporate decline and turnaround. *Journal of General Management*, 9(2): 48-63.