



**Original Article**

**Revitalizing Strategies Analysis for Declining and Bankrupt Small and Medium Manufacturing Companies with the Help of Interpretive Structural Modeling (Case Study: Food Industries of Ardabil Province)**

Alireza Motmeni\*

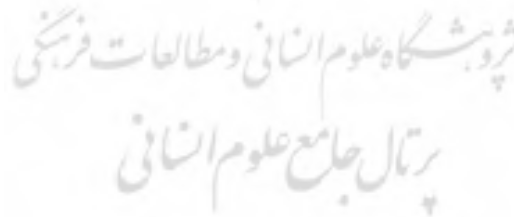
Akbar Rahimi\*\*

Rahim Rezaei Banafsheh\*\*\*

**Extended Abstract**

**Introduction:** Successfully reviving a bankrupt or declining company with poor performance requires considering a wide range of revival strategies that interact with each other. Neglecting this interaction complicates the revival of declining companies, especially small and medium-sized enterprises (SMEs). Therefore, the primary goal of this research is to present an interpretive structural model and analyze the interactions of revitalization strategies for SMEs.

**Methods:** This research is practical in purpose and utilizes interpretive structural modeling to provide a hierarchical model of strategy interactions for reviving SMEs on the verge of decline and bankruptcy, making it descriptive-survey research. Given that many SMEs in the food industry in Ardabil province have declined or gone bankrupt in recent years and need revival, this sector was chosen as the case study. Initially, fuzzy screening was used to localize the decline factors of these companies. Subsequently, to determine the strategies related to each decline factor, interviews were conducted with a focus group of 10 academic and industrial experts. Structural interpretive modeling and the MICMAC method were employed to provide an interaction model and analyze the power and correlation of these strategies, using Excel and MATLAB for data analysis.



Received: Aug. 16, 2023; Revised: Sep. 11, 2023; Accepted: Nov. 27, 2023; Published Online: Dec. 10, 2023.

\* Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.  
Corresponding author, email: [a\\_motameni@sbu.ac.ir](mailto:a_motameni@sbu.ac.ir)

\*\* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Corresponding author, email: [rahimi\\_akr@mut.ac.ir](mailto:rahimi_akr@mut.ac.ir)

\*\*\* Ph.D in Industrial Management, deputy of the investment office of Ardabil Governorate, Tehran, Iran.



## Original Article

**Result and Discossion:** Out of 22 decline factors identified in previous research, 19 were confirmed as decline factors for food industry companies in Ardabil province. Three factors—"monopoly situation in the market," "supply exceeding market demand," and "lack of a culture of cooperation between employees and managers"—were excluded due to their importance being less than 70% according to experts. For these decline factors, 32 strategies (localized and new) were identified. The revitalization strategies were categorized into six groups: financial and economic strategies; marketing and customer orientation; human resources; knowledge-based strategies; structural and interactions; and production and operation efficiency. The interpretive structural hierarchical model of revitalization strategies, shown in Figure 2, indicates that these strategies have a facilitating relationship. Implementing them should begin from the lowest level of the model. Another significant finding is that although the strategies are presented in six categories, the final model shows that implementing these strategies does not require attention to all strategies in one category simultaneously. Instead, the hierarchy of strategies clearly shows that the priority of implementation is from the bottom up and across different categories.

**Conclusions:** Reviving bankrupt or declining SMEs in the food industry is not a one-dimensional process and lacks a single strategy. Instead, a combination of six strategies—financial and economic; marketing and customer orientation; human resources; knowledge-based; structural and interactions; and production and operation efficiency—must be considered. The revival process should be conducted in a systematic format as a continuous and gradual flow.

**Keywords:** Declining and Bankrupt Companies, Small and Medium-Sized Companies, Food Industry, Revitalization Strategies, Interpretive Structural Modeling.

**How to Cite:** Motmeni, Alireza; Rahimi, Akbar; Rezaei Banafsheh, Rahim (2024) Revitalizing Strategies Analysis for Declining and Bankrupt Small and Medium Manufacturing Companies with the Help of Interpretive Structural Modeling (Case Study: Food Industries of Ardabil Province). *Ind. Manag. Persp.*, 14(1), 9-34 (In Persian).



## تحلیل راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط رو به افول و ورشکسته به کمک مدل‌سازی تفسیری - ساختاری (مورد مطالعه: صنایع غذایی استان اردبیل)

علیرضا مؤتمنی\*

اکبر رحیمی\*\*

رحیم رضایی بنفشه\*\*\*

### چکیده گسترده

**مقدمه و هدف:** برای احیای موفق یک شرکت ورشکسته و یا رو به افول با عملکرد ضعیف، گستره وسیعی از راهبردهای احیا می‌توان در نظر گرفت که این راهبردها با یکدیگر برهم‌کنش دارند و بی‌توجهی به این موضوع، احیای شرکت‌های رو به افول، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط را در عمل با مشکل روبه‌رو می‌کند؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل تفسیری - ساختاری و تحلیل برهم‌کنش راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط است.

**روش‌ها:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و به دلیل اینکه مبتنی بر مدل‌سازی تفسیری - ساختاری، به ارائه مدل سلسله‌مراتبی برهم‌کنش راهبردهای احیای شرکت‌های کوچک و متوسط در آستانه افول و ورشکسته می‌پردازد، می‌توان آن را پژوهش توصیفی - پیمایشی به حساب آورد. از آنجاکه بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی در استان اردبیل طی چند سال گذشته رو به افول بوده یا ورشکسته شده و نیازمند احیا هستند، این صنایع به‌عنوان مورد مطالعاتی این پژوهش انتخاب شدند. در مرحله نخست پژوهش برای بومی‌سازی عوامل افول این شرکت‌ها از غربالگری فازی استفاده شد؛ سپس برای تعیین راهبردهای مرتبط با هر عامل افول، مصاحبه با گروه کانونی شامل ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی، صورت گرفت و برای ارائه مدل برهم‌کنش و تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و همبستگی این راهبردها، مدل‌سازی تفسیری - ساختاری و روش میک‌مک، با مشارکت همان خبرگان به کار رفت و از دو نرم‌افزار اکسل و متلب برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

پرونده علوم انسانی و مطالعات تربیتی  
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۶، تاریخ اولین انتشار: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹.

\* دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: a\_motameni@sbu.ac.ir

\*\* استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: rahimi\_aks@mut.ac.ir

\*\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت صنعتی، معاون دفتر سرمایه‌گذاری استانداری اردبیل، تهران، ایران.

## نوع مقاله: پژوهشی

**یافته‌ها:** از تعداد ۲۲ عامل افول شرکت‌ها که در پژوهش‌های قبلی شناسایی شده بودند، ۱۹ عامل به‌عنوان عوامل افول شرکت‌های صنایع غذایی استان اردبیل تعیین شدند و سه عامل «وضعیت انحصار در بازار»، «عرضه بیش از نیاز بازار»، «نبود فرهنگ همکاری میان کارکنان و مدیران» به‌دلیل میزان اهمیت کمتر از ۷۰ درصد در منظر خبرگان، حذف شد. برای این عوامل افول، ۳۲ راهبرد (بومی‌شده و جدید) تعیین شده و علاوه بر آن، کل راهبردهای احیا در قالب شش دسته راهبردهای مالی و اقتصادی، بازاریابی و مشتری‌مداری، منابع انسانی، مبتنی بر دانش، ساختاری و تعاملات، و کارایی تولید و عملیات نیز دسته‌بندی شدند. مدل سلسله‌مراتبی تفسیری - ساختاری راهبردهای احیا که در شکل ۲، نشان داده شده است، نشان می‌دهد که این راهبردها با یکدیگر رابطه کمک‌کنندگی و تسهیل‌کنندگی دارند و برای به‌کارگیری آن‌ها باید از سطح پایین‌ترین سطح این مدل، شروع به اقدام کرد. نتیجه قابل‌توجه دیگر اینکه اگرچه راهبردهای تعیین‌شده در قالب شش دسته ارائه‌شده‌اند، اما مدل نهایی نشان می‌دهد که برای اجرای این راهبردها، الزاماً نباید همه راهبردهای یک دسته را به‌طور هم‌زمان موردتوجه قرارداد؛ بلکه سلسله‌مراتب راهبردها به‌خوبی نشان می‌دهد که اولویت به‌کارگیری این راهبردها از پایین به بالا و از دسته‌بندی‌های مختلف است.

**نتیجه‌گیری:** احیای شرکت‌های کوچک و متوسط ورشکسته و یا رو به افول صنایع غذایی، یک فرآیند تک‌بعدی نیست و راهبرد یکتایی برای آن وجود ندارد؛ بلکه باید ترکیبی از راهبردهای شش‌گانه شامل راهبردهای مالی و اقتصادی، بازاریابی و مشتری‌مداری، منابع انسانی، راهبردهای مبتنی بر دانش، ساختاری و تعاملات و کارایی تولید و عملیات را موردتوجه قرار داد و فرایند احیا را در یک قالب نظام‌مند و به‌صورت یک جریان مستمر و تدریجی به انجام رساند.

**کلیدواژه‌ها:** شرکت‌های رو به افول و ورشکسته، شرکت‌های کوچک و متوسط، صنایع غذایی، راهبردهای احیا، مدل‌سازی تفسیری - ساختاری.

**استناددهی:** مؤتمنی، علیرضا؛ رحیمی، اکبر؛ رضایی بنفشه، رحیم (۱۴۰۳). تحلیل راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط رو به افول و ورشکسته به کمک مدل‌سازی تفسیری - ساختاری (مورد مطالعه: صنایع غذایی استان اردبیل). چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۴(۱)، ۹-۳۴.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## ۱. مقدمه

در بیشتر کشورها، صنایع کوچک و متوسط نقش مهمی در توسعه فعالیت‌های اقتصادی دارند و بخش مهمی از ظرفیت ایجاد اشتغال در کشورهای توسعه‌یافته توسط این صنایع ایجاد می‌شود. این بنگاه‌ها نقشی مؤثر در بهبود توزیع درآمد و شتاب‌بخشیدن به روند رشد و توسعه اقتصادی در جوامع کمتر توسعه‌یافته دارند [۲۰]. صنایع غذایی یکی از مهم‌ترین بخش‌های صنعت در تمام کشورها به‌شمار می‌رود که با امنیت غذایی در ارتباط است. صنایع غذایی بیش از ۸۵ درصد صنایع تبدیلی و تکمیلی مربوط به بخش کشاورزی را تشکیل می‌دهد و با توجه به آثار مستقیم و غیرمستقیمی که این صنایع از نظر تولید و اشتغال در بخش کشاورزی بر جای می‌گذارند، موجب رشد و شکوفایی، در سطح کلان اقتصاد می‌شود [۳]. در سال‌های اخیر این صنایع به‌علت فعالیت زیر ظرفیت اسمی و موردانتظار، هزینه‌های فراوانی را متحمل شده‌اند که این امر افزایش قیمت تمام‌شده محصولات و به‌ناچار حذف بسیاری از این صنایع در عرصه تولید و رقابت را به دنبال داشته است.

عملکرد ضعیف شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران و شرایط نامطلوب این واحدهای تولیدی در چند سال اخیر موجب افت شدید در درآمدهای آنان و به‌تبع آن ازبین‌رفتن فرصت‌های اشتغال پایدار، به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی جامعه و مسئولین شده است. این ضعف عملکرد به‌طور عمده به شرایط نامطلوب این واحدهای تولیدی در چند سال اخیر و پس از تحریم‌های بین‌المللی علیه اقتصاد ایران بازمی‌گردد. با وجود اجرایی‌شدن برجام و رفع برخی از محدودیت‌ها در حوزه تجاری، بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط همچنان توان رقابت پایینی دارند و عواملی مانند افزایش هزینه تولید و تورم، نوسانات نرخ ارز، کمبود نقدینگی، کهنگی و فرسودگی ماشین‌آلات و فناوری، کاهش تعرفه واردات و غیره، مشکلات زیادی را برای این بنگاه‌ها به‌وجود آورده است. در چنین شرایطی مدیران و صاحبان بنگاه‌های تولیدی و اقتصادی به‌جای مدیریت بحران و رقابت با رقبای خارجی، به توقف تولید یا کاهش کمیت و کیفیت آن روی آورده‌اند که در درازمدت موجب زیان‌های انباشته و ورشکستگی آن‌ها می‌شود [۱۱]. بر اساس شواهد و قرائن موجود، آمار صنایع و شرکت‌های کوچک و متوسط راکد و نیمه‌فعال در دهه گذشته به دلایل بالا افزایش زیادی داشته است؛ بنابراین مدیران شرکت‌های بحران‌زده برای پیشگیری از ورشکستگی باید به دنبال انتخاب راهبردهای مناسب احیا و خروج از بحران باشند [۱].

افول شرکت‌ها نتیجه تغییرات نامطلوب محیطی، ناکارآمدی سازمانی و یا استراتژی‌های رقابتی نامناسب است. پژوهشگران ریشه‌های افول شرکت‌ها را به دو بخش خارجی و داخلی تقسیم کرده‌اند. بخش اول ناشی از افول صنعت و دومی ناشی از مسائل داخلی است و زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت به‌دلیل انحرافات استراتژیکی که در محیط داشته است، غیررقابتی می‌شود و اغلب ناشی از تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد در گسترش نابخردانه و یا عدم‌به‌روزرسانی خطوط تولید، عدم‌غلبه بر نقاط ضعف بخش‌های وظیفه‌ای و یا عدم‌کاهش هزینه‌های مالی است [۱۳، ۵]. همچنین در دهه اخیر، اقتصاد ایران، تحریم‌ها و فشارهای اقتصادی بسیاری را شاهد بوده است.

بر اساس آمارهای احصاشده توسط «وزارت کشور»، از مجموع بیش از ۹۹ هزار صنایع کوچک و متوسط که در داخل یا خارج از شهرک‌های صنعتی کشور وجود دارند، حدود ۱۵ درصد آن‌ها به دلایل گوناگون تعطیل و راکد بوده و حدود ۴۰ درصد دیگر، با ظرفیتی بسیار کمتر از ظرفیت اسمی، فعالیت می‌کنند [۲۹]. بر اساس گزارش «بانک جهانی» در سال ۲۰۲۲، نرخ احیا و تجدید حیات اقتصادی در ایران ۱۷/۹ درصد است که در مقایسه با کشور ژاپن که دارای نرخ احیای ۹۵ درصد است، آمار بسیار هشداردهنده‌ای به‌شمار می‌رود [۹]. راکد و نیمه‌فعال بودن این شرکت‌ها زیان‌های مختلفی نظیر بیکاری منابع انسانی، بلااستفاده‌ماندن منابع تولیدی و ماشین‌آلات، راکد ماندن سرمایه‌های مالی و غیره را به دنبال دارد و مهم‌تر اینکه نسبت بالا در مورد صنایع غذایی به نزدیک هشتادوپنج درصد می‌رسد [۳]. از طرفی سهم عمده‌ای از صنایع کوچک و متوسط منطقه شمال غرب کشور و به‌ویژه استان اردبیل به‌عنوان یکی از قطب‌های مهم اصلی در کشاورزی و صنایع تبدیلی وابسته، به صنایع غذایی تعلق دارد و در حال حاضر نیز به دلایل بالا با مشکلات بسیاری مواجه بوده و نیازمند راهبردهایی برای احیای مجدد و ازسرگیری فعالیت‌ها و یا تکمیل ظرفیت تولید است.

با توجه اهمیت موضوع و ضرورت احیای شرکت‌های صنایع غذایی مشکل‌دار و بحران‌زده استان اردبیل، به‌عنوان یکی از راهکارهای اصلی برای رشد اقتصادی و تولید ارزش‌افزوده و نیز ایجاد اشتغال پایدار و فراگیر، شناسایی عوامل افول و ورشکستگی و همچنین تعیین راهبردهای احیای آن‌ها، ضرورتی انکارناپذیر است؛ بنابراین این پژوهش با هدف کلی تعیین راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط با توجه به عوامل بومی ایجادکننده افول و رکود این شرکت‌ها صورت گرفت. نکته قابل‌توجه اینکه به‌کارگیری راهبردها، بدون توجه به موضوع برهم‌کنش آن‌ها، نتیجه عملیاتی قابل‌توجهی ایجاد نمی‌کند؛ چراکه این راهبردها درعمل مستقل از

یکدیگر نیستند و علاوه بر اینکه بر یکدیگر اثرگذاری و اثرپذیری دارند، به‌کارگیری برخی از آن‌ها، زمینه و بستر مناسبی برای به‌کارگیری دیگر راهبردها ایجاد کرده و به‌نوعی به‌کارگیری راهبردهای دیگر را تسهیل می‌کند؛ بنابراین مدل‌سازی تفسیری - ساختاری به‌عنوان روشی که به‌صورت سلسله‌مراتبی علاوه بر نمایش تعاملات و برهم‌کنش راهبردها، اولویت به‌کارگیری این راهبردها را نیز به نمایش می‌گذارد، در این پژوهش به‌کار گرفته شد. پژوهش حاضر و نتایج حاصل از آن می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در برخورد با افول و زوال سازمانی کمک کند و به سیاست‌گذاران به‌منظور اتخاذ راهبردهای مناسب برای احیا و ایجاد و افزایش ارزش اقتصادی شرکت‌های صنایع غذایی کوچک و متوسط یاری رساند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در قسمت نخست این بخش، مهم‌ترین تعاریف نظری موجود در مبانی نظری ارائه می‌شود و در بخش بعدی، مطالعات پیشین مرتبط، به‌منظور شناسایی عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌ها و همچنین راهبردهای احیای آن‌ها بررسی خواهد شد.

**افول شرکت:** افول شرکت به‌عنوان عاملی برای تهدید بقای شرکت‌ها تلقی می‌شود و تعاریف مختلف آن بیشتر بر روی علائم و نشانه‌های افول متمرکز شده‌اند تا نتایج، تشخیص و اصلاح آن‌ها [۴، ۵]. افول سازمانی مرتبط با رکود صنعت، نزول تقاضا، افول کارکنان، افول مرتبط با نوسانات محیطی و درنهایت تقلیل منابع سازمان، تعریف شده است [۲۷]. اسپوینبرگ و همکاران<sup>۱</sup>، افول را ضعف شرکت در سازگاری با محیط، کاهش مداوم منابع و آسیب‌پذیری بالای شرکت تعریف کرده‌اند [۲۵]. برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که افول شرکت ناشی از شکست مدیران در تطبیق استراتژی، ساختار و اهداف شرکت، با محیط‌های در حال تغییر است [۶، ۲۴].

**احیا:** بر اساس فرهنگ لغات آکسفورد<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، احیا به‌معنای ایجاد وضعیتی برای بهبود سازمان و یا ایجاد تغییر از حالتی به حالت متضاد با آن تعریف شده است. در تعریف دیگری، احیای یک شرکت فرایندی است که در آن وضعیت عملکرد ضعیف به عملکردی پایدار و خوب تبدیل می‌شود. مطالعه دیگری در سال ۲۰۰۰، احیای شرکت را بهبود در عملکرد اقتصادی شرکتی تعریف کرده است که به دنبال وضعیت رکود، اتفاق افتاده و موجودیت و بقای شرکت را به مخاطره انداخته باشد [۲۲].

**شرکت کوچک و متوسط:** کسب‌وکاری است که مستقل عمل می‌کند و به ارگان یا سازمان خاصی وابسته نیست. بر مبنای تعریف دولت و اداره آمار «بانک مرکزی»، واحدهای صنعتی دارای یک تا ۹ نفر کارمند، صنایع خرد، از ۱۰ تا ۴۹ نفر کارمند، صنایع کوچک و از ۵۰ تا ۹۹ نفر، صنایع متوسط و بیش از ۱۰۰ نفر صنایع بزرگ شناخته می‌شوند [۱۲].

**صنایع غذایی:** مجموعه‌ای از چندین نوع صنعت است که طیف متنوعی از محصولات غذایی را تولید می‌کنند. تولید مواد غذایی، فرآوری مواد غذایی، نگهداری، بسته‌بندی، توزیع و خرده‌فروشی از اجزای صنایع غذایی هستند [۱۴].

با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل افول شرکت‌ها و راهبردهای احیای آن‌ها است، مروری نسبتاً جامع بر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه صوت گرفت. نتایج بررسی این پژوهش‌ها نشان داد که عوامل افول شرکت‌ها و راهبردهای احیای آن‌ها در مطالعات داخلی و خارجی متنوعی موردتوجه قرار گرفته است. جدول‌های ۱ و ۲، به‌ترتیب عوامل و راهبردهای احیایی که در پژوهش‌های داخلی و خارجی موردتوجه قرار گرفته‌اند را نشان می‌دهند.

جدول ۱. عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌ها

منبع	عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌ها	ردیف
[۷]	منابع مالی، منابع فناوری، منابع انسانی، سرمایه فکری، استراتژی، عدم حمایت دولت، طرح کسب‌وکار، دسترسی به دانش و اطلاعات، مهارت‌ها و تجربه کارآفرینی و نوآوری، وضعیت انحصار در بازار	۱
[۵]	عوامل خارجی: اقتصادی (رکود اقتصادی، تقاضای بازار ضعیف)؛ توقف حمایت‌های دولتی؛ افزایش رقابت‌های داخلی و خارجی؛ عوامل فرهنگی / اجتماعی (تغییر انتظارات مشتریان، تغییر فرهنگ)؛ تغییرات فناوری. عوامل داخلی: منابع انسانی (بی‌کفایتی مدیریت، کارکنان ناکارآمد، ازدیاد افراد شاغل، نرخ بالای جابه‌جایی کارکنان، ضعف سیستم ارزیابی و جبران خدمت کارکنان)؛ مالی (دارایی ناکارآمد، گردش مالی پایین، فقدان نقدینگی، چالش با مؤسسه‌های مالی، استفاده نادرست از بودجه، سیستم حسابداری ضعیف)؛ بازاریابی (استراتژی بازاریابی ضعیف، نبود بازاریابی، عرضه بیش از نیاز بازار، عدم تطبیق طراحی و کیفیت با سلیقه مشتری، قیمت‌گذاری ثابت محصولات)؛ تولید/عملیات (فناوری منسوخ، ناکارآمدی عملیاتی، بهره‌برداری پایین از ظرفیت، انبار زیاد کالا، عدم یکپارچگی بخش‌های شرکت)؛ برنامه‌ریزی (توسعه بلند پروازانه، عدم برنامه‌ریزی منسجم، برنامه‌ریزی کوتاه‌بینانه)	۲
[۱]	مسائل حقوقی مرتبط با بنگاه، تشدید اختلاف شرکا، اعتبار بنگاه و ارزش برند بنگاه، تعدیل نیروی انسانی، بدهی مالی	۳
[۱۸]	عوامل سطح بنگاه، ایجاد و توسعه شبکه‌های بین‌بنگاهی، عوامل سطح ملی و محیطی مانند قوانین و مقررات، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و سیاسی	۴
[۲۲]	عوامل درونی: اتخاذ راهبردهای نامناسب، اجرای ضعیف و ناقص راهبردها، حمایت سهامداران عوامل بیرونی: عوامل سیاسی و قانونی، عوامل کلان اقتصادی، عدم کمک‌های دولت، عدم معافیت مالیاتی، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی و مشاوره‌ای	۵
[۳]	ضعف در زیرساخت‌های فنی، تسهیلات مالی ضعیف، قوانین و مقررات، مشکلات حقوقی، مدیریت، عوامل اقتصادی (اثرات تحریم و بازار)، عوامل اجتماعی و فرهنگی، تحقیق و توسعه، امور مالیاتی و بیمه‌ای	۶

جدول ۲. راهبردهای احیای شرکت‌های در حال افول و ورشکسته

منبع	راهبردهای احیا	ردیف
[۳۱]	اعمال مقررات ویژه دولتی در حوزه موردنظر، تخصیص بودجه و تأمین مالی، افزایش توان نیروی انسانی با دوره‌های فروش آنلاین، بهبود امکانات زیرساختی	۱
[۱۵]	موقعیت‌یابی مجدد (شامل توسعه محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید، بررسی منابع جایگزین درآمد و اصلاح تصویر یا مأموریت یک شرکت)، نوآوری و تغییر در محصولات و ادغام در شبکه تأمین‌کننده	۲
[۲]	عوامل مالی - تسهیلاتی (بیمه و مالیات، تسهیلات بلاعوض و کم‌بهره)، توانمندسازی کسب‌وکار (حضور در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، برندسازی و بسته‌بندی، کاهش هزینه عملیاتی تولید)، حمایتی - خدمات (برپایی نمایشگاه‌های مجازی معرفی محصولات کسب‌وکارها)، عوامل بازار (بازاریابی دیجیتال، فروش اقساطی و یا با تخفیف محصولات)	۳
[۱]	تغییر حکمرانی، حل مسائل حقوقی، معافیت مالیاتی و بیمه، توانمندسازی مدیران و کارکنان، نوسازی عوامل فنی، برندسازی، برون‌سپاری فعالیت غیرضروری، تجدید ساختار سازمانی، تجدید ساختار دیون، تقلیل دارایی، بازنگری فرآیند تولید و توزیع، تغییر سبد محصولات	۴
[۱۰]	استراتژی‌های احیا در دو دسته کلی محتوا محور و فرایند محور و در پنج طبقه محوری مستحکم‌سازی دارایی و هزینه، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی، رشد و بازیابی، تغییر ساختار سازمانی و تغییر فرهنگ و رهبری	۵
[۲۳]	کارایی عملیاتی، کارایی مالی، ارتقای فرهنگ کارآفرینی، ارائه محصولات جدید	۶
[۱۹]	ارتقای تعهد کارکنان، مدیریت هزینه، رویکرد ناب، تمرکز بر مزیت رقابتی، مشتری‌مداری، افزایش بازده عملیاتی، تجدید ساختار شرکت	۷
[۲۸]	راهبردهای کارایی محور: سازمان‌دهی مجدد دیون، کاهش هزینه، کاهش دارایی عملیاتی راهبردهای اثربخشی محور: واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری در مجموعه دارایی‌ها، تغییر محصول تغییر بازار	۸
[۱۹]	تغییر مدیریت، تغییر در راهبردها، تعدیل نیروی انسانی، فروش دارایی‌های مازاد، بهسازی فناوری، تجدید ساختار مالی، تغییر ساختار و جلب حمایت شرکت مادر یا سهامداران	۹

بررسی مطالعات پیشین که جمع‌بندی آن‌ها در خصوص علل افول و راهبردهای احیا در جدول‌های ۱ و ۲، آمده است، بر نقش اتخاذ راهبرد مناسب در موفقیت فرایندهای احیا تأکید داشته است؛ اما هر یک از پژوهش‌های اخیر انجام‌گرفته بر روی راهبردهای احیا، تعداد محدودی از راهبردها را از منظر تأثیر آن‌ها در موفقیت احیای سازمان‌ها و خروج آن‌ها از حالت رکود بررسی کرده‌اند و در این میان پژوهشی که مشخصاً درباره ارتباط بین عوامل مؤثر بر افول شرکت‌های کوچک و متوسط در حوزه صنایع غذایی و راهبردهای احیای آن‌ها انجام شده باشد، یافت نشد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و به دلیل اینکه مبتنی بر مدل‌سازی معادلات تفسیری - ساختاری به ارائه مدل سلسله‌مراتبی برهم‌کنش راهبردهای احیای شرکت‌های کوچک و متوسط در آستانه افول و ورشکسته می‌پردازد، می‌توان آن را پژوهش توصیفی - پیمایشی به حساب آورد. با توجه به شکل ۱، در این پژوهش، در مرحله نخست برای شناسایی عوامل افول شرکت‌ها و راهبردهای احیای آن‌ها، پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شدند که نتایج آن در جدول‌های ۱ و ۲، قابل مشاهده است. در مرحله دوم برای بومی‌سازی و تعیین عوامل مؤثر بر افول و رکود شرکت‌های صنایع غذایی استان اردبیل، از پرسشنامه و روش غربالگری فازی استفاده شد. در مرحله سوم برای شناسایی و تعیین راهبردهای مرتبط با هر عامل افول شرکت، با ۱۰ نفر از خبرگان صنایع غذایی و استادان دانشگاهی استفاده مصاحبه گروه کانونی صورت گرفت و در مرحله چهارم با استفاده از روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری، سلسله‌مراتب برهم‌کنش راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط صنایع غذایی استان اردبیل تعیین شد. در پایان نیز تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی راهبردهای احیای تحلیل میک‌مک صورت گرفت. شکل ۱، مراحل انجام پژوهش را در قالب چهار مرحله اصلی و گام‌های هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد.





**مرحله اول:** بررسی پژوهش‌های پیشین برای شناسایی و احصای عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌ها و همچنین راهبرد های احیا (جمع‌بندی شده به ترتیب در جدول‌های ۱ و ۲)

**مرحله دوم:** تعیین عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌های صنایع غذایی استان اردبیل (جدول ۴)

- **گام اول:** تدوین پرسشنامه مبتنی بر عوامل شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین
- **گام دوم:** شناسایی خبرگان صنعتی و دانشگاهی به روش گلوله‌برفی (خبرگان این گام پژوهش را ۱۰ نفر از مدیران، متخصصان و کارشناسان صنایع غذایی استان اردبیل، شاغل در شرکت‌های صنایع غذایی استان و استناداری و استادان دانشگاه در رشته‌های صنایع غذایی و مدیریت و مهندسی صنایع آشنا به موضوع تشکیل داده‌اند)
- **گام سوم:** توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری آن
- **گام چهارم:** تحلیل داده‌های پرسشنامه با استفاده از روش غربالگری فازی (FS)

**مرحله سوم:** تعیین راهبردهای احیا شرکت‌های صنایع غذایی استان اردبیل متناسب با عوامل افول و ورشکستگی شناسایی شده در مرحله دوم پژوهش (جدول ۵)

- **گام اول:** تشکیل گروه کانونی خبرگان در استناداری اردبیل (۱۰ نفر خبره و شامل خبرگان مرحله دوم پژوهش)
- **گام دوم:** ارائه عوامل افول شناسایی شده در مرحله دوم و تایید آن‌ها
- **گام سوم:** در اختیار خبرگان گذاشتن راهبردهای احصاشده از پژوهش‌های پیشین و تعیین راهبردهای احیای متناسب با هر یک از عوامل افول بر اساس توافق همه خبرگان (جدول ۵)
- **گام چهارم:** دسته‌بندی راهبردهای احیا در دسته‌های شش‌گانه (جدول ۶)

**مرحله چهارم:** تعیین روابط سلسله‌مراتبی بین راهبردهای احیا و چگونگی برهم کنش آن‌ها

- گام اول: تدوین پرسشنامه مبتنی بر راهبردهای تعیین شده در مرحله سوم
- گام دوم: تعیین خبرگان برای تکمیل پرسشنامه (۱۰ نفر خبرگان مرحله دوم)
- گام سوم: تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان
- گام چهارم: تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک ISM و میک‌مک

شکل ۱. مراحل و گام‌های انجام پژوهش

خبرگان این پژوهش را ۱۰ نفر از مدیران، متخصصان و کارشناسان صنایع غذایی استان اردبیل، شاغل در شرکت‌های صنایع غذایی استان و استناداری و استادان دانشگاه در رشته‌های صنایع غذایی و مدیریت و مهندسی صنایع که نسبت به موضوع علاقه‌مند بوده، آشنایی کافی با موضوع پژوهش داشته و از تجربه صنعتی کافی در صنعت غذایی برخوردار بودند، تشکیل دادند. جدول ۳، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش مبتنی بر نوع شغل، سطح تحصیلات و سابقه کاری آن‌ها را که در مراحل مختلف پژوهش مشارکت داشتند را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

شغل	تعداد	تحصیلات	سابقه کار (سال)
متخصصان و کارشناسان شرکت‌های صنایع غذایی	۴	۱ نفر دکتری، ۳ نفر فوق‌لیسانس	۱۵-۲۰
مدیران ارشد شرکت صنایع غذایی	۳	۱ نفر دکتری، ۲ نفر فوق‌لیسانس	۲۰-۲۵
استاد دانشگاه در حوزه‌ی مدیریت و مهندسی صنایع	۲	۲ نفر دکتری	۱۵-۲۰
استاد دانشگاه در حوزه‌ی صنایع غذایی	۱	۱ نفر دکتری	بالای ۲۵
تعداد خبرگان	۱۰ نفر		

روش‌های به‌کاررفته در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها و تحلیل شامل غربالگری فازی، گروه کانونی، مدل‌سازی تفسیری - ساختاری و میک‌مک هستند که به‌صورت مختصر تشریح می‌شوند:

**غربالگری فازی<sup>۱</sup>:** روش خبره‌سنجی یا غربالگری فازی، دقیقاً همان روش دلفی است با این تفاوت که تنها در یک دور انجام می‌گیرد و هدف اصلی آن غربال اولیه معیارها یا شاخص از منظر متخصصان در یک حوزه تخصصی است. غربالگری فازی مستلزم مشارکت تعدادی از افراد خبره در فرایند تصمیم‌گیری بوده و هر تصمیم‌پیشنهادی از جانب خبرگان است [۱۶]. با توجه به اینکه روش غربالگری، روشی است به‌منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر مسائلی که اهداف و پارامترهای آن به‌صراحت مشخص نیستند و از آنجاکه ارزیابی‌های خبرگان متکی بر شایستگی افراد بوده و ذهنی هستند، بهتر است به‌جای اعداد قطعی از اعداد فازی استفاده شود. روش غربالگری همواره بر اساس دیدگاه پاسخ‌دهندگان صورت می‌گیرد. در این روش برای سنجش دیدگاه از عبارات کلامی استفاده می‌شود. عبارات کلامی در انعکاس کامل مکنونات ذهنی پاسخ‌دهنده محدودیت‌هایی دارد. اگر برای کمی کردن دیدگاه هر دو فرد از یک عدد قطعی استفاده شود، نتایج دارای خطا خواهد شد؛ بنابراین با توسعه طیف فازی مناسب می‌توان بر این مشکل غلبه کرد و از روش غربالگری فازی به‌جای غربالگری سنتی استفاده کرد. روش غربالگری فازی ترکیبی از روش غربالگری سنتی و نظریه فازی در علم مدیریت است [۲۱]. در این پژوهش برای شناسایی عوامل افول و یا ورشکستگی صنایع غذایی کوچک و متوسط استان اردبیل از این روش استفاده شده است.

**گروه کانونی<sup>۲</sup>:** یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها در طرح‌های کیفی، گروه‌های کانونی است. این روش، روشی برای تبادل افکار و مذاکره است که طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به دور از تهدید و فشار بسنجد. پژوهشگر، شرکت‌کنندگان را بر پایه طرح پژوهش و توانایی همکاری آنان با خود انتخاب می‌کند [۱۷]. در این پژوهش برای شناسایی راهبردهای احیای شرکت‌های شرکت کوچک و متوسط صنایع غذایی استان اردبیل، متناسب با علل و عوامل افول و رکود آنها از روش گروه کانونی استفاده شده است.

**مدل‌سازی تفسیری - ساختاری<sup>۳</sup>:** مدل‌سازی تفسیری - ساختاری ارتباط بین متغیرها را مشخص می‌کند. در واقع مدل‌سازی تفسیری - ساختاری ساختاردهی به عناصر و تعیین رابطه‌ی مفهومی بین ابعاد است [۲۶]. مدل تفسیری - ساختاری، روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر. این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب به‌کار می‌رود تا اهداف کلی پژوهش امکان‌پذیر شود. به‌طور کلی مدل‌سازی تفسیری - ساختاری دارای مزایایی از جمله درک آسان این روش برای کاربران مختلف در گروه‌های میان‌رشته‌ای، توانایی اداره ارتباطات بسیار زیاد متغیرها در نظام‌های پیچیده، ارائه نگرشی جامع از سیستم و ابزاری برای یکپارچه‌کردن ادراکات مختلف است. در مورد پژوهش‌های مشابهی که در مورد به‌کارگیری مدل‌سازی تفسیری - ساختاری در راهبردها انجام شده‌اند، می‌توان به مطالعه همتی فراهانی و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد که به طراحی مدل تفسیری - ساختاری راهبردهای ورود به بازار اینترنت اشیا (مدل بوم کسب کار) در صنعت هوشمند سازی پرداخته است [۸]. در پژوهش حاضر، مدل‌سازی تفسیری - ساختاری و تحلیل میک‌مک به‌وسیله نرم‌افزار متلب صورت گرفت. ابتدا داده‌های خام به‌دست‌آمده از پرسشنامه ISM وارد نرم‌افزار اکسل شد و در ادامه برای انجام تحلیل دقیق و ساخت مدل تفسیری - ساختاری، داده‌های اکسل به محیط متلب منتقل شد و با کدنویسی در محیط متلب جدول‌های ۷، ۸، ۹ و ۱۰ به‌دست آمد.

**تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی میک‌مک<sup>۴</sup>:** مدل‌سازی ساختاری - تفسیری تنها روابط بین متغیرها را مشخص نموده و آنها را سطح‌بندی می‌کند؛ اما به این سؤال که کدام متغیر بیشتر اثرگذار، نفوذپذیر و یا مستقل است، پاسخ نمی‌دهد. تحلیل میک‌مک در کنار مدل‌سازی تفسیری - ساختاری، متغیرهای مدل را در قالب چهار دسته مستقل، پیوندی، وابسته و خودمختار و به شکل یک ماتریس دویعدی به نمایش می‌گذارد و درک بهتری را به مدیران از وضعیت اثرگذاری و اثرپذیری و یا قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها می‌دهد. در این تحلیل، متغیرهای مستقل دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم بوده و دارای ارتباط

1. Fuzzy Screening  
2. Focus group  
3. Interpretive Structural modelling (ISM)  
4. MICMAC

کم و ضعیف با سیستم هستند. متغیرهای وابسته دومین دسته هستند که دارای قدرت نفوذ کم و وابستگی شدید می‌باشند. متغیرهای پیوندی دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیرایستا هستند؛ زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و درنهایت بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. متغیرهای مستقل دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف هستند. این دسته همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کارکرد سیستم باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد [۲۶].

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری شده در هر مرحله پژوهش بر اساس روش‌های به‌کارگرفته‌شده تحلیل شد که یافته‌های آن به‌صورت زیر ارائه می‌شود: **بومی‌سازی عوامل افول شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی از طریق غربالگری فازی:** در این پژوهش با توجه به اینکه در مرحله اول، هدف، غربال اولیه عوامل در تناسب با محیط و زیست‌بوم صنایع غذایی استان اردبیل است، کلیه عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر افول شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی شده از پژوهش‌های پیشین (جدول ۱ شامل ۲۲ عامل)، در پرسشنامه غربالگری تنظیم و نظر خبرگان در خصوص اهمیت آن‌ها موردپرسش قرار گرفت. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که عوامل احصاشده از مبنای نظری را به‌صورت بومی و متناسب با زیست‌بوم صنایع غذایی اصلاح کرده و اگر پیشنهادی جدید دارند، آن را ارائه کنند. پس از توزیع پرسشنامه غربالگری فازی، داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار اکسل وارد و بر مبنای الگوریتم غربالگری فازی، پس از تعیین ارزش فازی هر یک از عوامل، عدد قطعی دی‌فازی شده هر عامل نیز محاسبه شد. جدول ۴، نتایج غربالگری فازی و نظرسنجی از خبرگان در خصوص اهمیت عوامل افول شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد. در این تحلیل ۲۲ عامل موردبررسی قرار گرفت و درنهایت با توجه به مقدار دی‌فازی شده هر یک از عوامل در جدول ۴ و حد آستانه در نظر گرفته‌شده در این پژوهش (۰/۷)، ۳ عاملی که مقدار دی‌فازی شده کمتر از ۰/۷۰ داشتند، به‌عنوان عواملی شناخته شدند که در افول شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع غذایی اهمیت چندانی ندارند. وضعیت انحصار در بازار، عرضه بیش از نیاز بازار، نبود فرهنگ همکاری میان کارکنان و مدیران معیارهای کم‌اهمیتی بودند که به همین علت از مجموع کل عوامل حذف شدند. مابقی عامل‌ها بر حسب شرایط استان و صنعت غذایی بومی‌سازی شدند؛ بنابراین در پایان ۱۹ (۳-۲۲=۱۹) عامل نهایی از طرف خبرگان به‌عنوان عوامل نهایی مؤثر بر افول شرکت‌ها در صنایع غذایی ارائه شدند. یادآوری این نکته لازم است که در مرحله غربالگری، تنها عوامل احصاشده در مبنای نظری، مطابق با زیست‌بوم صنایع غذایی بومی‌سازی شد، ۳ عامل حذف و با توجه به جامعیت نسبی بررسی پژوهش‌های پیشین، عامل جدیدی از سوی خبرگان پیشنهاد نشد.

جدول ۴. نتایج غربالگری فازی عوامل افول شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی

ردیف	عامل	ارزش فازی		
		L	M	U
۱	رعایت الزامات استاندارد صنایع غذایی و قوانین زیست‌محیطی	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۹۰
۲	وضعیت انحصار در بازار	۰/۳۸	۰/۶۳	۰/۷۰
۳	مشکل تأمین مالی خرید زمین و توسعه ساختمان	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۵
۴	وابستگی و تحریم فناورانه و سرعت تحولات فناورانه	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۹۰
۵	فرسودگی ماشین‌آلات و ادوات تولید	۰/۷۰	۰/۹۵	۱/۰۰
۶	نبود سرمایه ثابت و سرمایه در گردش کافی	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۳
۷	قیمت تمام‌شده بالای محصولات و خدمات	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۸۵
۸	اختلاف شرکا و هیئت‌مدیره	۰/۶۰	۰/۸۸	۰/۹۳
۹	تملک شرکت توسط نهادهای مالی و بانکی به خاطر بدهی‌های معوقه	۰/۵۳	۰/۷۸	۰/۸۵
۱۰	عدم ثبات سیاست‌گذاری صنعتی و مقررات گمرکی، مالیاتی و بیمه	۰/۶۰	۰/۸۵	۰/۹۰
۱۱	عدم اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب	۰/۵۰	۰/۷۵	۰/۸۳
۱۲	عدم شناسایی نیازهای مشتریان و تنوع محصولات	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۸۵
۱۳	نداشتن سردخانه و سیلوهای نگهداری محصولات کشاورزی	۰/۶۵	۰/۹۰	۰/۹۵
۱۴	عرضه بیش از نیاز بازار	۰/۴۳	۰/۶۸	۰/۷۳
۱۵	وجود رقبا قوی داخلی و خارجی	۰/۶۵	۰/۹۰	۰/۹۵

ردیف	عامل	ارزش فازی			مقدار دی‌فازی شده
		L	M	U	
۱۶	نوسانات ارزی و نرخ تورم	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۸۵
۱۷	سطح بهره‌وری پایین و نارضایتی کارکنان	۰/۷۰	۰/۹۵	۱/۰۰	۰/۹۲
۱۸	عدم تناسب تخصص و مهارت کارکنان	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۸۸	۰/۷۷
۱۹	تغییر عادات و الگوی مصرف مشتریان	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۷۶
۲۰	عدم مطالعه کافی برای طراحی محصول جدید	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۸۵
۲۱	وضع نامساعد شبکه توزیع محصول	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۸۳	۰/۷۸
۲۲	نبود فرهنگ همکاری میان کارکنان و مدیران	۰/۳۵	۰/۶۰	۰/۷۰	۰/۵۸

تعیین راهبردهای متناظر با عوامل افول شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی از طریق تشکیل گروه کانونی خبرگان: در این پژوهش، بر اساس بررسی مطالعات پیشین، مجموعه‌ای از عوامل افول شرکت‌های کوچک و متوسط استخراج شد و سپس به روش غربالگری فازی این عوامل متناسب با زیست‌بوم شرکت‌های صنایع غذایی، بومی‌سازی شدند (۱۹ عامل تأییدشده در جدول ۴). با تشکیل گروه کانونی خبرگان و در قالب ۲ جلسه سه‌ساعته، متناسب با هر یک از عوامل نوزده‌تایی، راهبردهایی برای رفع این عوامل و یا به عبارتی احیای شرکت‌های رو به افول تعیین شد. برای اینکه خبرگان با راهبردهای به‌کارگرفته‌شده در مطالعات پیشین آشنا باشند، جدول ۲ که راهبردهای ارائه‌شده احیا در مطالعات اخیر را نشان می‌دهد در اختیار آن‌ها قرار گرفت و مبتنی بر این راهبردها و با در نظر گرفتن شرایط شرکت‌های صنایع غذایی استان اردبیل، ۱۶ راهبرد بومی شده و تعداد ۱۶ راهبرد جدید نیز توسط آن‌ها ارائه شد که در جدول ۵، متناسب با هر یک از عوامل نوزده‌تایی افول، ارائه شده‌اند. در این مرحله از پژوهش برای برخی از عوامل افول بیش از یک راهبرد تعیین شده است. همه راهبردهای ارائه‌شده در جدول ۵، مورد توافق و اجماع همه خبرگان گروه کانونی بودند. برای ادغام یافته‌های پیشینه با نظرهای خبرگان، تک‌تک عوامل افول در کارگروه کانونی مطرح و برای رفع آن‌ها، راهبردها توسط خبرگان طرح شدند و مورد ارزیابی و تحلیل و ارائه نظر قرار گرفتند تا تک‌تک راهبردها، نهایی شده و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. پس از تعیین راهبردهای ۳۲گانه در گروه کانونی، آن‌ها در قالب ۶ دسته راهبردهای مالی و اقتصادی، بازاریابی و مشتری‌مداری، منابع انسانی، مبتنی بر دانش، ساختاری و تعاملات و کارایی تولید و عملیات دسته‌بندی شدند. این دسته‌بندی می‌تواند درک بهتر، جامع‌تر و جمع‌بندی‌شده‌ای از راهبردهای ۳۲گانه ارائه دهد. هر دسته شامل تعدادی راهبرد است که در قالب کدهای A1 تا A8، B1 تا B8، C1 تا C4، D1 تا D3، E1 تا E6 و F1 تا F3، به‌منظور استفاده آن‌ها در فرایند مدل‌سازی تفسیری - ساختاری و روش میک‌مک نامگذاری شدند که در جدول ۶، نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. راهبردهای احیای صنایع غذایی کوچک و متوسط متناسب با عوامل افول و ورشکستگی

ردیف	عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌های صنایع غذایی	راهبردهای احیا (بومی‌شده و جدید)
۱	فرسودگی ماشین‌آلات و ادوات تولید	تدوین و به‌کارگیری نظام نگهداری و تعمیرات - نوسازی ماشین‌آلات فنی
۲	نداشتن سردخانه و سیلوهای نگهداری محصولات کشاورزی	برون‌سپاری فعالیت‌های قابل واگذاری
۳	مشکل تأمین مالی خرید زمین و توسعه ساختمان	تسهیلات بانکی و دولتی
۴	وابستگی و تحریم فناوریانه و سرعت تحولات فناوریانه	توانمندسازی نیروهای فنی و فناوری (جدید) - تحقیق و توسعه داخلی (جدید)
۵	نبود سرمایه ثابت و سرمایه در گردش کافی	تجدید ساختار دارایی و سرمایه‌گذاری - تأمین مالی از طریق بازار SME فرابورس ایران (جدید)
۶	قیمت تمام‌شده بالای محصولات و خدمات	کاهش هزینه
۷	اختلاف شرکا و هیئت‌مدیره	تغییر هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت (جدید)
۸	تملك شرکت توسط نهادهای مالی و بانکی به خاطر بدهی‌های معوقه	واگذاری و فروش دارایی مازاد شرکت
۹	رعایت الزامات استاندارد صنایع غذایی و قوانین زیست‌محیطی	تعامل با معاونت غذا و دارو در دریافت مجوزها و استانداردهای صنعت غذایی (جدید) - تعامل با سازمان محیط‌زیست (جدید)
۱۰	عدم ثبات سیاست‌گذاری صنعتی و قوانین و مقررات گمرکی، مالیاتی و بیمه	مشوق دولتی و اعطای معافیت‌های مالیاتی و گمرکی
۱۱	عدم اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب	تعاملات صنعتی با دولت و وزارت صمت (جدید)
		بازاریابی دیجیتال و پلتفرمی - برپایی و شرکت در نمایشگاه‌ها

ردیف	عوامل افول و ورشکستگی شرکت‌های صنایع غذایی	راهبردهای احیا (بومی شده و جدید)
۱۲	عدم شناسایی نیازهای مشتریان و تنوع محصولات	انجام پژوهش‌های بازار دقیق (جدید) - عرضه محصولات مبتنی بر نیاز تولید محصولات ترکیبی غذایی دارویی سلامت‌محور (جدید)
۱۳	وضع نامساعد شبکه توزیع محصول	بازنگری در فرآیند توزیع و فروش
۱۴	وجود رقبا قوی داخلی و خارجی	فروش تخفیفی و اقساطی - برند سازی و بسته‌بندی - تمرکز بر مزیت رقابتی
۱۵	نوسانات ارزی و نرخ تورم	تولید و فروش محصولات صادراتی (جدید) - پوشش نوسانات با سرمایه‌گذاری مناسب (جدید)
۱۶	سطح بهره‌وری پایین و نارضایتی کارکنان	بهبود حقوق و مزایا - ترفیع مبتنی بر شایستگی‌های تخصصی (جدید)
۱۷	عدم تناسب تخصص و مهارت کارکنان	توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیریت - بازنگری در فرآیند جذب و استخدام و نگهداشت منابع انسانی (جدید)
۱۸	تغییر عادات و الگوی مصرف مشتریان	تمرکز بر بازار و مشتریان کلیدی (جدید)
۱۹	عدم مطالعه کافی برای طراحی محصول جدید	تعامل و همکاری با شرکت‌های استارت‌آپی و فن‌اور (جدید)

جدول ۶، دسته‌بندی راهبردهای احیای شرکت‌های کوچک و متوسط رو به افول، شرح مختصر هر دسته، راهبردهای احیا در هر دسته و کدبندی آن‌ها را برای استفاده در مدل‌سازی تفسیری - ساختاری در مرحله نهایی پژوهش و همچنین تعداد راهبردهای بومی شده و جدید متعلق به هر دسته را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، بیشترین تعداد راهبردها مربوط به دسته راهبردهای مالی و اقتصادی و همچنین راهبردهای بازاریابی و مشتری بوده و کمترین آن‌ها مربوط به دسته راهبردهای مبتنی بر دانش و راهبردهای منابع انسانی است و این نشان می‌دهد که بیشترین عوامل افول شرکت‌های صنایع غذایی به دلیل عدم تأمین منابع مالی، مشکلات اقتصادی و همچنین عدم قابلیت آن‌ها در پاسخگویی به نیاز بازار و بازاریابی محصولات خود بوده است.

جدول ۶. دسته‌بندی راهبردهای احیای شرکت‌های رو به افول صنایع غذایی و کدبندی آن‌ها

تعداد راهبردهای احیا در هر دسته (بومی شده و جدید)	راهبردهای احیا در هر دسته و کدبندی آن‌ها	دسته راهبرد و شرح مختصر آن
۸ راهبرد (۵ راهبرد بومی شده و ۳ راهبرد جدید)	تجدید ساختار دارایی و سرمایه‌گذاری (A1)، کاهش هزینه (A2)، مشوق دولتی و اعطای معافیت‌های مالیاتی و گمرکی (A3)، تأمین مالی از بازار سرمایه و انتشار اوراق (A4-جدید)، تسهیلات بانکی و دولتی (A5)، تولید و فروش محصولات صادراتی (A6-جدید)، پوشش نوسانات با سرمایه‌گذاری مناسب (A7-جدید) و واگذاری و فروش دارایی مازاد شرکت (A8)	<b>راهبردهای مالی و اقتصادی (A)</b> - این نوع راهبرد با استفاده از رویکردها و ابزارهای مالی به اصلاح رویه‌ها و صورت‌های مالی و اقتصادی شرکت می‌پردازد.
۸ راهبرد (۶ راهبرد بومی شده و ۲ راهبرد جدید)	انجام پژوهش‌های بازار دقیق (B1-جدید)، تمرکز بر بازار و مشتریان کلیدی (B2-جدید)، تمرکز بر مزیت رقابتی پایدار (B3)، عرضه محصولات مبتنی بر نیاز (B4)، بازاریابی دیجیتال و پلتفرمی (B5)، برپایی و شرکت در نمایشگاه‌ها (B6) فروش تخفیفی و اقساطی (B7)، برندسازی و بسته‌بندی (B8)	<b>راهبردهای بازاریابی و مشتری‌مداری (B)</b> - این نوع راهبرد با استفاده از رویکردها و ابزارهای بازاریابی و رقابتی به تقویت فروش و بازاریابی می‌پردازد.
۴ راهبرد (۲ راهبرد بومی شده و ۲ راهبرد جدید)	توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیریت (C1)، بازنگری در فرآیند جذب و استخدام و نگهداشت منابع انسانی (C2-جدید)، حقوق و مزایای بهبود حقوق و مزایا (C3)، ترفیع مبتنی بر شایستگی‌های تخصصی (C4-جدید)	<b>راهبردهای منابع انسانی (C)</b> - این نوع راهبرد با تأکید بر منابع انسانی به عنوان محرک اصلی و تحول‌آفرین شرکت، به دنبال تقویت و توانمندسازی مهارتی و بهبود معیشت کارکنان شرکت است و انگیزه‌های دوباره برای بقا و احیا شرکت است.
۳ راهبرد (هر سه راهبرد جدید)	توانمندسازی نیروهای فنی و فن‌اور (D1-جدید)، تحقیق و توسعه داخلی (D2-جدید)، تولید محصولات ترکیبی غذایی - دارویی سلامت‌محور (D3-جدید)	<b>راهبردهای مبتنی بر دانش (D)</b> - در این نوع راهبرد، شرکت‌های رو به افول با رویکرد فناوری‌محور و دانش‌بنیان به دنبال تحول مزیت‌آفرین هستند.
۶ راهبرد (هر ۶ راهبرد جدید)	تغییر هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت (E1-جدید)، تعاملات صنفی با دولت و وزارت صمت (E2-جدید)، تعامل با دانشگاه‌ها مراکز علمی و پژوهشی (E3-جدید)، تعامل و همکاری با شرکت‌های استارت‌آپی و فن‌اور (E4-جدید)، تعامل با معاونت غذا و دارو دریافت مجوزهای مختلف صنعت غذایی (E5-جدید)، تعامل با سازمان محیط‌زیست (E6-جدید)	<b>راهبردهای ساختاری و تعاملات (E)</b> - این نوع راهبرد با تغییر ساختار مدیریتی و حکمرانی شرکت و ایجاد روابط با نهادهای سیاست‌گذار و تسهیل‌کننده در صنعت به دنبال اصلاح ساختار شرکت و ایجاد تعاملات سازنده برای احیا شرکت‌ها است.

تدوین مدل سلسله‌مراتبی برهم‌کنش راهبردهای احیای شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی با استفاده از مدل‌سازی تفسیری - ساختاری: مدل‌سازی معادلات تفسیری - ساختاری در قالب مراحل صورت می‌گیرد که در این بخش ضمن تشریح مختصر این مراحل، خروجی‌های مربوط به تحلیل داده‌های آن‌ها ارائه می‌شود:

الف) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup>: در مدل‌سازی تفسیری - ساختاری، برای فهم چیستی و چگونگی ارتباط بین متغیرهای مختلف، نظر متخصصان دانشگاهی و صنعتی اخذ می‌شود. در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دوه‌دو با یکدیگر بررسی شده و پاسخ‌دهندگان با استفاده از نمادهای  $V, A, X$  و  $O$  به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازند [۳۰]. برای تجزیه و تحلیل رابطه بین راهبردها، یک رابطه زمینه‌ای از نوع تسهیل‌کنندگی و کمک‌کنندگی انتخاب می‌شود.

$V$ : راهبرد سطر ( $i$ ) می‌تواند با به‌کارگیری راهبرد ستون ( $j$ ) را تسهیل کند.

$A$ : راهبرد سطر ( $j$ ) می‌تواند به به‌کارگیری راهبرد ستون ( $i$ ) کمک کند.

$X$ : بین راهبردهای سطر ( $i$ ) و ستون ( $j$ ) ارتباط دوطرفه وجود دارد؛ به عبارتی هر دو می‌توانند به‌کارگیری یکدیگر را تسهیل کنند.

$O$ : هیچ نوع ارتباط تسهیل‌گری و کمک‌کنندگی بین دو راهبرد ( $i, j$ ) وجود ندارد.

اقدامات ۳۲ تایی، در سطر و ستون اول پرسشنامه قرار داده شده و از پاسخگویان خواسته شد تا با توجه به نمادهای معرفی شده ( $V, A, X, O$ )، نوع ارتباط راهبردها را با بررسی دوه‌دو آن‌ها مشخص کنند. بر اساس این نمادها، ماتریس دسترسی اولیه به‌ازای هر یک از پاسخ‌دهندگان پرسشنامه ایجاد شد و بر اساس جمع‌بندی نتایج ۱۰ پرسشنامه و فراوانی رابطه مشخص شده بین هر دو راهبرد، ماتریس نهایی خودتعاملی ساختاری تهیه شد که در جدول ۷، بخشی از آن نشان داده شده است.

جدول ۷. ماتریس خودتعاملی ساختاری راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط

راهبرد	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	B1	B2	B3	B4	E5	E6	F1	F2	F3
A1		V	V	V	X	V	V	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V
A2	A		V	A	A	V	X	A	V	V	V	V	V	V	X	V	X
A3	A	A		A	A	A	A	A	V	V	V	V	O	O	A	O	A
A4	A	V	V		O	V	V	O	V	V	V	V	V	V	V	V	V
A5	X	V	V	O		O	V	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V
A6	A	A	V	A	O		X	A	V	V	V	V	V	V	V	X	X
A7	A	X	V	A	A	X		A	V	V	V	V	V	V	X	V	X
A8	V	V	V	O	V	V	V		V	V	V	V	V	V	V	V	V
B1	A	A	A	A	A	A	A	A	A		X	V	A	A	A	A	A
B2	A	A	A	A	A	A	A	A	X			V	A	A	A	A	A
B3	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A			A	A	A	A	A
B4	A	A	A	A	A	A	A	A	X	X	V		A	A	A	A	A
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
E5	A	A	O	A	A	A	A	A	V	V	V	V		X	A	O	A
E6	A	A	O	A	A	A	A	A	V	V	V	V	X		A	X	A
F1	A	X	V	A	A	A	X	A	V	V	V	V	V	V		V	X
F2	A	A	O	A	A	X	A	A	V	V	V	V	O	O	A		A
F3	A	X	V	A	A	X	X	A	V	V	V	V	V	V	X	V	

ب) تشکیل ماتریس دستیابی اولیه<sup>۲</sup>: چنانچه رابطه بین دو راهبرد به صورت  $V$  باشد،  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=0$ ، اگر رابطه به صورت  $A$  باشد،  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=1$  و چنانچه رابطه به صورت  $X$  باشد،  $(j,i)=(i,j)=1$  و اگر رابطه به صورت  $O$  باشد  $(j,i)=(i,j)=0$ . با اعمال این مشخصه‌ها در ماتریس خودتعاملی نهایی مرحله قبل، ماتریس دستیابی اولیه تشکیل می‌شود که بخشی از آن در جدول ۸، ارائه شده است.

جدول ۸. ماتریس دستیابی اولیه راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	B1	B2	B3	B4	E5	E6	F1	F2	F3
A1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A2	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
A4	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A5	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A6	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A7	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
B2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
B3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
B4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
...																	
E5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
F1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
F3	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ج) تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: پس از به دست آمدن ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی این ماتریس برقرار باشد. برای مثال، اگر راهبرد A منجر به B و راهبرد B به C منجر شود، باید راهبرد A نیز به راهبرد C منجر شود و اگر در ماتریس دستیابی اولیه این شرط برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده اصلاح شوند. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان  $(K+1)$  رساند؛ به گونه‌ای که حالت پایداری برقرار شود ( $M^K = M^{K+1}$ ). بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به یک خواهند شد که به صورت  $(1^*)$  نشان داده می‌شود. جدول ۹، کل ماتریس دستیابی نهایی راهبردهای احیای شرکت‌های صنایع غذایی را نشان می‌دهد.

جدول ۹. ماتریس دستیابی نهایی

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	E1	E2	E3	E4	E5	E6	F1	F2	F3	مجموعه قابل دستیابی
A1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	30
A2	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	27
A3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	13
A4	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	30
A5	1	1	1	1*	1	1*	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	28
A6	0	1*	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	27
A7	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	27
A8	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	31
B1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10
B2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1*	0	0	0	0	0	10
B3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1*	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
B4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1*	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10
B5	0	0	0	0	0	0	0	0	1*	1*	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1*	0	0	0	1*	0	0	0	0	0	10
B6	0	0	0	0	0	0	0	0	1*	1*	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1*	0	0	0	1*	0	0	0	0	0	10
B7	0	0	0	0	0	0	0	0	1*	1*	1*	1	0	1*	1	1*	0	0	0	0	0	0	1*	0	0	0	1*	0	0	0	0	0	9
B8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1*	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
C1	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1*	1	1	1	1	0	1	0	23
C2	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	23
C3	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	23
C4	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	23
D1	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	23
D2	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	23
D3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
E2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1	0	1	1*	1	1*	1*	0	1*	0	22
E3	0	0	1	0	0	1*	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	23
E4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10

د) تعیین سطح راهبردها: پس از تعیین مجموعه قابل دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر راهبرد و تعیین مجموعه مشترک، سطح‌بندی راهبردها انجام می‌شود. مجموعه قابل دستیابی برای هر مانع، مجموعه‌ای است که در آن سطرها به صورت یک ظاهر شده باشند و

مجموعه پیش‌نیاز، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک را به دست می‌دهد. عناصری که در مجموعه مشترک و مجموعه قابل‌دستیابی یکسان باشد، سطح اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. حذف این عناصر و تکرار این مراحل، سطح کلیه عناصر به همین ترتیب تعیین می‌شود. جدول ۱۰، مجموعه‌های قابل‌دستیابی، پیش‌نیاز، مشترک و سطح‌بندی راهبردهای احیا در سطوح ده‌گانه را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. مجموعه‌های قابل‌دستیابی، پیش‌نیاز، مشترک و سطح‌بندی راهبردهای احیا

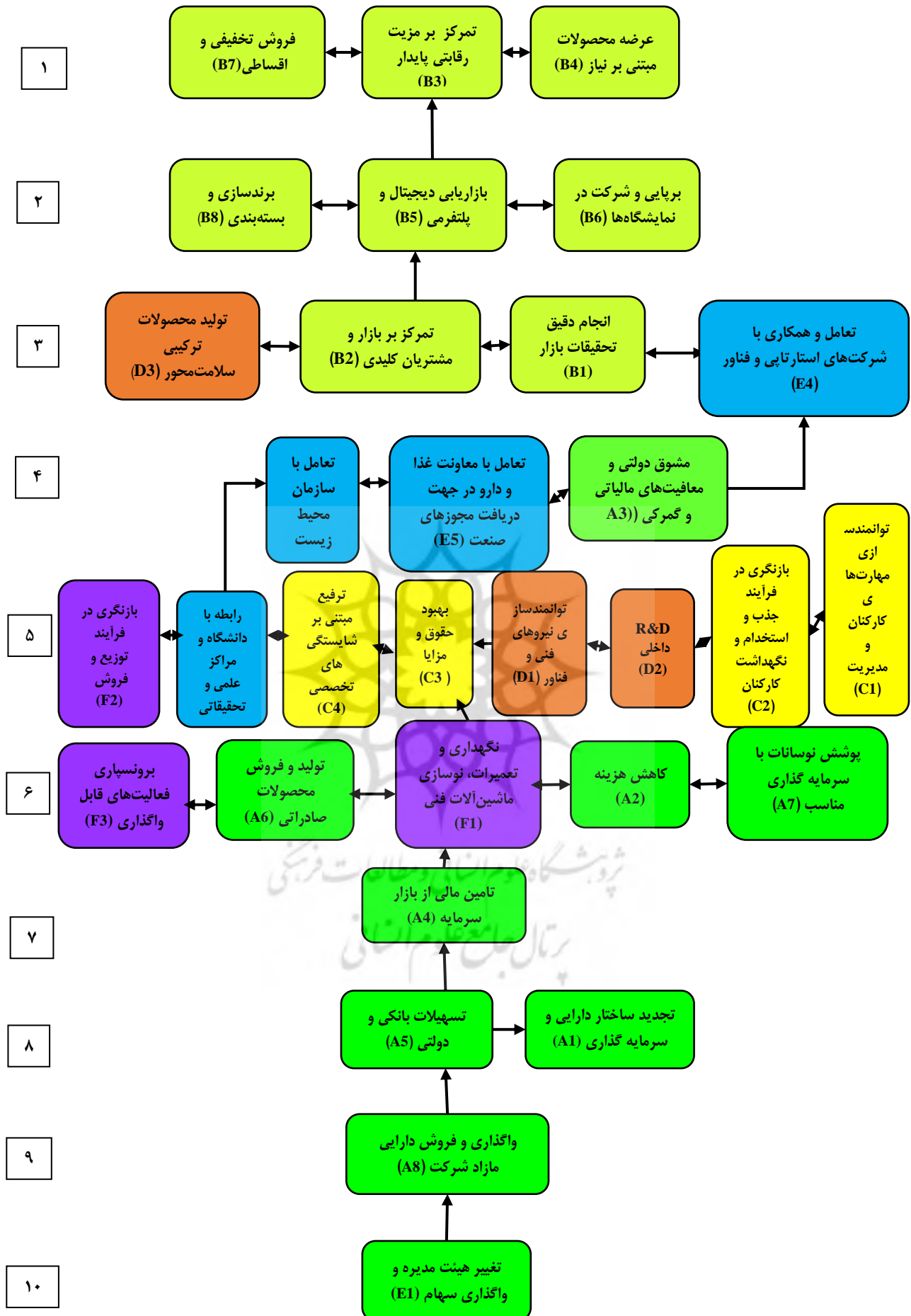
کُد راهبرد	مجموعه قابل‌دستیابی (خروجی اثرگذار)	مجموعه پیش‌نیاز (ورودی اثرگذار)	مجموعه مشترک	سطح‌بندی
A1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A5, A8, E1	A1, A5	8
A2	A2, A3, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, E1, F1, F3	A2, A6, A7, F1, F3	6
A3	A3, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C3, D3, E2, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A3, C1, C3, E2	4
A4	A2, A3, A4, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A4, A5, A6, E1	A4, A6	7
A5	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A5, A8, E1	A1, A5	8
A6	A2, A3, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E3, F1, F2, F3	A2, A6, A7, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E3, F1, F2, F3	6
A7	A2, A3, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, E1, F1, F2, F3	A2, A6, A7, F1, F2, F3	6
A8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A8, E1	A8	9
B1	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B7, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B4, B5, B6, B7, D3, E4	3
B2	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B7, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B4, B5, B6, B7, D3, E4	3
B3	B3, B4, B7	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B3, B4, B7	1
B4	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	1
B5	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B4, B5, B6, B8, D3, E4	2
B6	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	2
B7	B1, B2, B3, B4, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B3, B4, B6, B7, B8, D3, E4	1
B8	B3, B4, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B4, B6, B7, B8, D3, E4	2
C1	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A1, A6, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
C2	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A6, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
C3	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A6, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
C4	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A6, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
D1	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A6, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5



کد راهبرد	مجموعه قابل‌دستیابی (خروجی اثرگذار)	مجموعه پیش‌نیاز (ورودی اثرگذار)	مجموعه مشترک	سطح‌بندی
	E6, F2		D2, E2, E3, F2	
D2	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A6, B1, B2, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
D3	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B7, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B4, B5, B6, B8, D3, E4	3
E1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	E1	E1	10
E2	A3, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A3, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
E3	A3, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, F1, F2, F3	A6, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E2, E3, F2	5
E4	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B1, B2, B4, B5, B6, B7, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E1, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	B1, B2, B4, B5, B6, B7, D3, E4	3
E5	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4, E5, E6	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, E5, E6, F1, F2, F3	E5, E6	4
E6	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, D3, E4, E5, E6, F2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, E5, E6, F1, F2, F3	E5, E6, F2	4
F1	A2, A3, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, E1, F1, F2, F3	A2, A6, A7, F1, F2, F3	6
F2	A3, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F1, F2, F3	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E2, E3, E6, F1, F2, F3	A6, A7, C1, C2, C3, C4, D1, D2, E1, E3, E6, F1, F2, F3	5
F3	A2, A3, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C2, C3, C4, D1, D2, D3, E2, E3, E4, E5, E6, F, F2, F3	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, E1, F1, F2, F3	A2, A6, A7, F1, F2, F3	6

ه) ترسیم مدل تفسیری - ساختاری: در این مرحله بر اساس سطوح تعیین‌شده برای راهبردهای احیا در مرحله قبل و همچنین اقدامات پیش‌نیازی، مدل نهایی ترسیم و روابط بین راهبردهای احیا با خطوط جهت‌دار مشخص می‌شود. شکل ۲، نمودار نهایی ایجادشده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح مختلف به‌دست آمده است را نشان می‌دهد. در شکل ۲، رنگ سبز راهبردهای دسته مالی و اقتصادی (A)، رنگ فسفری راهبردهای دسته بازاریابی و مشتری (B)، رنگ زرد راهبردهای دسته منابع انسانی (C)، رنگ نارنجی راهبردهای دسته مبتنی بر دانش (D)، رنگ آبی راهبردهای دسته ساختاری و تعاملی (E) و رنگ بنفش راهبردهای دسته کارایی تولید و عملیات (F) را نشان می‌دهند. کد مربوط به هر یک از راهبردها نیز در کنار آن‌ها آمده است.

مدل سلسله‌مراتبی تفسیری - ساختاری راهبردهای احیا که در شکل ۲، مشاهده می‌شود، نشان می‌دهد اگرچه تعداد ۳۲ راهبرد در ۶ دسته در مرحله قبل معرفی شدند، اما این راهبردها با یکدیگر رابطه کمک‌کنندگی و تسهیل‌کنندگی دارند و برای به‌کارگیری آن‌ها باید از سطح ۱۰ این مدل (پایین‌ترین سطح شکل ۲) شروع به اقدام کرد؛ چراکه راهبردهای این سطح از تسهیل‌کنندگی قوی‌تری برخوردار هستند و بدون به‌کارگیری این راهبردها، به‌کارگیری سایر سطوح در عمل به‌شدت سخت است. به‌عبارتی به‌کارگیری راهبردهای سطوح پایینی مدل تفسیری - ساختاری شکل ۲، به‌کارگیری دیگر راهبردها را تسهیل می‌کند؛ بنابراین جریان به‌کارگیری راهبردها باید از پایین شکل ۲ به سمت بالای آن باشد. همان‌طور که شکل ۲، نشان می‌دهد دسته‌بندی‌های سطوح به‌صورت زیر قرار گرفته‌اند. نکته دیگری که شکل ۲، به‌خوبی نشان می‌دهد این است که راهبردهای هر یک از دسته‌های شش‌تایی با یک رنگ مشخص شده‌اند و به‌صورت دسته‌جمعی در یک سطح مدل قرار نگرفته‌اند؛ بلکه در هر سطح ترکیبی از راهبردها قرار دارند و این خود نکته حائز اهمیت برای مدیران صنایع غذایی است که برای به‌کارگیری راهبردها ابتدا بر به‌کارگیری همه راهبردهای یک دسته از آن‌ها متمرکز نشوند.



شکل ۲. مدل تفسیری - ساختاری راهبردهای احیای شرکتهای صنایع غذایی

**سطح اول:** در سطح اول راهبرد عرضه محصولات مبتنی بر نیاز، راهبرد فروش تخفیفی و اقساطی، تمرکز بر مزیت رقابتی برای افزایش توان رقابت با رقبای قوی داخلی و خارجی باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح دسته راهبرد بازاریابی و مشتری‌مداری (B) یک راهبرد اصلی و مهم در ارتقا و اجرای رفتارهای بازرگرا و رقابتی شرکت در محیط خارجی است.

**سطح دوم:** در سطح دوم راهبرد بازاریابی دیجیتال و پلتفرمی، راهبرد برپایی و شرکت در نمایشگاه‌ها برای اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب، همچنین راهبرد فروش تخفیفی و اقساطی، راهبرد برندسازی و بسته‌بندی باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح دسته راهبرد بازاریابی و مشتری‌مداری (B)، یک راهبرد اصلی و مهم در ارتقا و اجرای رفتارهای تبلیغاتی و آگاه‌سازی مشتریان در محیط خارجی است.

**سطح سوم:** در سطح سوم راهبرد تحقیقات بازار دقیق، راهبرد تولید محصولات ترکیبی غذایی - دارویی سلامت‌محور برای عدم‌شناسایی نیازهای مشتریان و تنوع محصولات و همچنین راهبرد تمرکز بر بازار و مشتریان کلیدی برای تغییر عادات و الگوی مصرف مشتریان، راهبرد تعامل و همکاری با شرکت‌های استارت‌آپی و فناوری به‌منظور رفع عدم‌مطالعه کافی برای طراحی محصول جدید باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح از سه دسته راهبرد بازاریابی و مشتری‌مداری (B)، راهبرد مبتنی بر دانش (D)، راهبرد ساختاری و تعاملات (E) یک راهبرد ترکیبی را شکل می‌دهد.

**سطح چهارم:** در سطح چهارم راهبرد تعامل با معاونت غذا و دارو در دریافت مجوزها و استانداردهای صنعت غذایی، راهبرد تعامل با سازمان محیط‌زیست برای رعایت و تطابق با الزامات استاندارد صنایع غذایی و قوانین زیست‌محیطی و همچنین راهبرد مشوق دولتی و اعطای معافیت‌های مالیاتی و گمرکی باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح از دو دسته راهبرد مالی و اقتصادی (A)، راهبرد ساختاری و تعاملات (E) یک راهبرد ترکیبی را شکل می‌دهد. کمک‌های دولتی در قالب معافیت مالیاتی و گمرکی و تسهیلات کم‌بهره بانکی سه تا پنج‌ساله باعث گشایش در اجرای راهبرد تولید محصولات ترکیبی سلامت‌محور می‌شود.

**سطح پنجم:** در سطح پنجم راهبرد توانمندسازی نیروهای فنی و فناوری، تحقیق و توسعه داخلی، تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی برای رفع و کاهش وابستگی و تحریم فناوریانه و سرعت تحولات فناورانه، راهبرد بهبود حقوق و مزایا، راهبرد ترفیع مبتنی بر شایستگی‌های تخصصی برای حل سطح بهره‌وری پایین و نارضایتی کارکنان، راهبرد توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیریت، راهبرد بازنگری در فرآیند جذب و استخدام و نگهداشت منابع انسانی برای مشکل عدم‌تناسب تخصص و مهارت کارکنان تولید، راهبرد بازنگری در فرآیند توزیع برای حل وضع نامساعد شبکه توزیع محصول باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. راهبرد بازنگری در فرآیند توزیع یکی از راهبردهای مرتبط با راهبرد تعامل و همکاری با شرکت‌های استارت‌آپی و فناوری است. در واقع در این سطح از سه دسته راهبرد منابع انسانی (C)، راهبرد مبتنی بر دانش (D)، راهبرد ساختاری و تعاملات (E)، راهبرد کارایی تولید و عملیات (F) یک راهبرد ترکیبی را شکل می‌دهد.

**سطح ششم:** در سطح ششم برون‌سپاری فعالیت‌های قابل‌واگذاری برای مشکل عدم‌دسترسی به سردخانه و سیلوهای نگهداری محصولات کشاورزی، راهبرد کاهش و تعدیل هزینه تولید و اداری بخش‌های کم‌اهمیت و غیرکارا برای تعدیل قیمت تمام‌شده بالای محصولات و خدمات، راهبرد تولید و فروش محصولات صادراتی و راهبرد پوشش نوسانات با سرمایه‌گذاری مناسب برای حل مواسات ارزی و نرخ تورم، راهبرد نگهداری و تعمیرات و نوسازی ماشین‌آلات برای مشکل فرسودگی ماشین‌آلات و ادوات تولید باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح از دو دسته راهبرد کارایی تولید و عملیات (F) و راهبرد مالی و اقتصادی (A)، یک راهبرد ترکیبی را شکل می‌دهد. از این سطح به بعد می‌توان گفت شرکت حداقل از نظر ساختار مالی و مالکیتی تا حدی احیا شده است و این خود به تسهیل و آمادگی برای اجرای راهبردهای نوآورانه و فناورانه، بازاریابی و سرمایه‌گذاری انسانی در سطح شرکت و صنعت منجر می‌شود.

**سطح هفتم:** در سطح هفتم راهبرد تأمین مالی از طریق بازار SME فرابورس و انتشار اوراق برای حل چالش سرمایه ثابت و سرمایه در گردش کافی باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح دسته راهبرد مالی و اقتصادی (A) یک راهبرد اصلی و مؤثر است. این راهبردها در واقع جانی دوباره به جریان نقدی و سرمایه شرکت می‌دهند و منجر

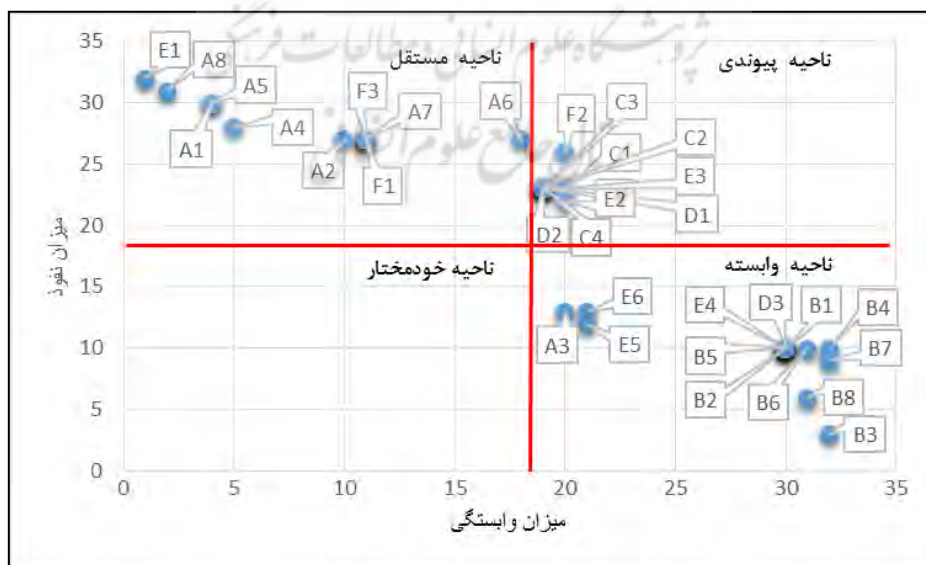
می‌شوند که شرایط برای اجرای راهبرد نوسازی عوامل و ماشین‌آلات و دارایی مشهود و نامشهود فنی و در سطوح بالاتر بر راهبردهای رقابتی و بازاریابی اثرگذار شود.

**سطح هشتم:** در سطح هشتم راهبرد تجدید ساختار دارایی و سرمایه‌گذاری برای حل چالش سرمایه ثابت و سرمایه در گردش کافی، راهبرد تسهیلات بانکی و دولتی برای مشکل تأمین مالی خرید زمین و توسعه ساختمان باید در دستور کار شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قرار گیرد. در واقع در این سطح دسته راهبرد مالی و اقتصادی (A) یک راهبرد اصلی و مؤثر است.

**سطح نهم:** در سطح نهم راهبرد واگذاری و فروش دارایی مزاد شرکت قرار گرفته‌اند. در واقع در این سطح راهبرد مالی و اقتصادی (A) راهبرد اصلی را شکل می‌دهد. راهبرد واگذاری و فروش دارایی مزاد شرکت باید در دستور کار شرکت‌های کوچک متوسط صنایع غذایی برای حل تملک شرکت توسط نهادهای مالی و بانکی به دلیل بدهی‌های معوقه قرار گیرد. این در حالی است که خود راهبرد تجدید ساختار هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت زمینه اجرای بهتر راهبرد فروش دارایی مزاد شرکت است.

**سطح دهم:** در سطح دهم راهبرد تغییر در هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت به افراد واجد شرایط قرار گرفته‌اند. در واقع در این سطح دسته راهبرد ساختاری و تعاملات (E) راهبرد اصلی را شکل می‌دهد. با اجرای راهبرد تغییر در ساختار هیئت‌مدیره و واگذاری سهام، می‌توان اختلافات ذی‌نفعان شرکت در زمینه مالکیت و سهام را حل و فصل کرد و راه برای تأمین مالی از بازار سرمایه، دریافت تسهیلات بانکی و دولتی و تجدید ساختار مالی (بدهی و دارایی) هموار می‌شود. این در حالی است که خود راهبرد تجدید ساختار هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت زمینه اجرای بهتر راهبرد فروش دارایی مزاد شرکت است. از آنجاکه بدهی و دارایی دو طرف مهم‌تر از مالی شرکت است، ایجاد تعادل مجدد در این دو معیار مالی می‌تواند تأثیر بسزایی در احیا و برون‌رفت از افول شرکت داشته باشد. این دو راهبرد بخش زیادی از اختلافات شرکا و طلبکاران (تأمین‌کنندگان و بانک و مؤسسه‌های اعتباری) را نیز برطرف می‌سازد و شرکت حداقل از نظر ساختار مالی جان دوباره می‌گیرد.

**(و) تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی راهبردهای احیا:** جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر راهبرد نمایانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشان‌دهنده میزان وابستگی آن خواهد بود. بر اساس این دو عامل، چهار گروه از عناصر در قالب راهبردهای مستقل، ناحیه پیوندی، ناحیه وابسته و ناحیه خودمختار قابل‌شناسایی خواهند بود. میزان قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و وابستگی (تأثیرپذیری) هریک از راهبردهای ۳۲ گانه احیا در جدول ۸، ارائه شده است. نتایج جانمایی هریک از این راهبردها در شکل ۳، نشان داده شده است. قدرت نفوذ نشان‌دهنده اثرگذاری راهبردها است و میزان محرک بودن آن‌ها را نشان می‌دهد و قدرت وابستگی بر اثرپذیری و کمک‌پذیری راهبردها از دیگر راهبردها تأکید دارد.



شکل ۳. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (میک‌مک)

راهبردهای دسته‌بندی شده در شکل ۲ را می‌توان در قالب ۴ دسته به صورت زیر تشریح کرد:

گروه اول شامل «راهبردهای خودمختار» است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم بوده و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم هستند. در تحلیل حاضر هیچ راهبردی در این دسته قرار نگرفته است.

گروه دوم شامل «راهبردهای وابسته» است که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید هستند. ۱۳ راهبرد شامل مشوق دولتی و معافیت‌های مالیاتی و گمرکی (A3)، راهبرد تحقیقات دقیق بازار (B1)، تمرکز بر بازار و مشتریان کلیدی (B2)، تمرکز بر مزیت رقابتی پایدار (B3)، عرضه محصولات مبتنی بر نیاز (B4)، بازاریابی دیجیتال و پلتفرمی (B5)، برپایی و شرکت در نمایشگاه‌ها (B6)، فروش تخفیفی و اقساطی (B7)، برندسازی و بسته‌بندی (B8)، تولید محصولات ترکیبی سلامت‌محور (D3)، تعامل و همکاری با شرکت‌های استارت‌آپی و فناور (E4)، تعامل با معاونت غذا و دارو در جهت دریافت مجوزهای صنعت (E5)، تعامل با سازمان محیط‌زیست (E6) در این ناحیه قرار گرفتند.

گروه سوم شامل «راهبردهای پیوندی» است که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد هستند. این راهبردها غیرایستا هستند؛ زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. ۸ راهبرد توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیریت (C1)، بازنگری در فرآیند جذب و استخدام و نگهداشت منابع انسانی (C2)، بهبود حقوق و مزایا (C3)، راهبرد ترفیع مبتنی بر شایستگی‌های تخصصی (C4)، توانمندسازی نیروهای فنی و فناور (D1)، تحقیق و توسعه داخلی (D2)، تعاملات صنفی با دولت و وزارت سمت (E2)، تعامل با دانشگاه و مراکز علمی و تحقیقاتی (E3)، بازنگری در فرآیند توزیع و فروش (F2) در این ناحیه قرار گرفتند.

گروه چهارم شامل «راهبردهای مستقل» است که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف هستند. ۱۰ راهبرد تجدید ساختار دارایی و سرمایه‌گذاری (A1)، کاهش هزینه (A2)، تأمین مالی از بازار سرمایه (A4)، تسهیلات بانکی و دولتی (A5)، تولید و فروش محصولات صادراتی (A6)، پوشش نوسانات با سرمایه‌گذاری مناسب (A7)، راهبرد واگذاری و فروش دارایی مازاد شرکت (A8)، تغییر هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت (E1) نگهداری و تعمیرات، نوسازی ماشین‌آلات فنی (F1)، برون‌سپاری فعالیت‌های قابل‌واگذاری (F3) در ناحیه مستقل قرار دارند و جزو راهبردهای کلیدی و تأثیرگذار به‌شمار می‌روند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرکت‌های کوچک و متوسط بستر مناسبی برای توسعه فعالیت‌های اقتصادی و کارآفرینانه بوده و به‌عنوان موتور محرکه تولید در راستای ارزش‌آفرینی و ایجاد اشتغال در کشور بسیار ضروری هستند. لازمه موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط این است که هر یک از مراحل چرخه عمر خود را با موفقیت مدیریت کنند. بی‌توجهی به نیازمندی‌های بازار و تغییرات محیطی، منشأ حرکت روبه‌افول بسیاری از این شرکت‌ها بوده و بی‌توجهی به سطح پاسخگویی آن‌ها به نیازمندی‌های مشتریان و برخی عوامل کلیدی، بسیاری از آن‌ها را به ورطه نابودی و ورشکستگی می‌کشاند. احیای این شرکت‌ها و حمایت از حیات مجدد آن‌ها، چرخه تولید و اشتغال را در کشور، گسترش می‌دهد و این درآمدزایی زمینه رفاه اجتماعی و توسعه چندبعدی کشور را به همراه خواهد داشت. با توجه به بازار دردسترس و نیاز مستمر مشتریان، شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و مولدترین بخش‌های صنعتی در ایران تلقی می‌شوند. این صنایع در هر دو زمینه تولیدات غذایی و فرآوری محصولات کشاورزی و همچنین در تولید ماشین‌آلات و وسایل موردنیاز بخش کشاورزی از نقش مهمی برخوردارند؛ به‌نحوی که هر زمان بین بخش کشاورزی و صنعتی توسط بنگاه‌های کوچک و متوسط، ارتباط قوی برقرار شود، پویایی بخش کشاورزی افزایش می‌یابد و توسعه آن سرعت بیشتری می‌گیرد. در شرایط فعلی و با توجه به شرایط ناپایدار محیطی، برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع غذایی رو به افول بوده و یا ورشکسته شده‌اند. اگرچه چگونگی برون‌رفت از رکورد و افول دیگر شرکت‌های کوچک و متوسط در طول سال‌های گذشته موردبررسی قرار گرفته و راهبردهایی برای احیای آن‌ها، موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ اما این رویکرد علاوه بر اینکه در صنایع غذایی تا حدودی موردغفلت قرار گرفته است، شناسایی راهبردهای احیا مبتنی بر بررسی عوامل افول و ورشکستگی آن‌ها صورت پذیرفته و الگوی سلسله‌مراتبی برهم‌کنش این راهبردها که در مرحله احیای شرکت‌ها بسیار کاربردی است، موردتوجه قرار نگرفته است. به‌کارگیری راهبردهای دسته‌گریخته به‌جای تمرکز بر مدل یکپارچه راهبردها و بی‌توجهی به رابطه تسهیل‌کنندگی و برهم‌کنش بین آن‌ها، موفقیت احیای این شرکت‌ها را درعمل، حاصل نکرده است؛ بنابراین با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر تدوین راهبردهای احیای این شرکت‌ها

مبتنی بر عوامل واقعی افول آن‌ها بوده و تلاش شده است که یک مدل سلسله‌مراتبی منسجم و یکپارچه از راهبردی‌های احیای این شرکت‌ها برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان در زمینه احیای این شرکت‌ها تدوین و ارائه شود.

در این پژوهش، در مرحله اول عوامل افول شرکت‌ها و راهبردهای احیای آن‌ها، مبتنی بر پژوهش‌های داخلی و خارجی، در جدول‌های ۱ و ۲، ارائه شد. در مرحله دوم از ۲۲ عامل افول شرکت‌ها شناسایی شده در پژوهش‌های قبلی، ۱۹ عامل به‌عنوان عوامل افول شرکت‌های صنایع غذایی استان اردبیل، تعیین شدند و سه عامل «وضعیت انحصار در بازار»، «عرضه بیش از نیاز بازار»، «نبود فرهنگ همکاری میان کارکنان و مدیران» به‌دلیل میزان اهمیت کمتر از ۷۰ درصد، حذف شدند. علت حذف وضعیت انحصار در بازار و عرضه بیش از نیاز بازار به‌دلیل مشابهت با دیگر عامل‌های موجود و نهایی پژوهش بوده و عرضه بیش از نیاز بازار نیز عملاً با توجه به شرایط شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی استان اردبیل مصداق نداشته است و عامل نبود فرهنگ همکاری نیز به علت اینکه شرکت‌های مورد مطالعه در شرایطی قرار دارند که فقط بقای سازمانی مهم‌ترین دغدغه آن‌ها است و با وجود عوامل بنیادی‌تری و مهم‌تری چون موارد مالی و اقتصادی، بازار و مشتری، اختلافات هیئت‌مدیره و دیگر عوامل، عامل فرهنگ همکاری قوی، اگرچه موضوع مهمی تلقی می‌شود، اما ناخودآگاه در درجه اهمیت کمتری به‌عنوان عامل افول قرار گرفته است. نتایج شناسایی عوامل افول شرکت‌های کوچک و متوسط حوزه صنایع غذایی استان اردبیل با نتایج پژوهش‌های دولتشاهی و همکاران (۲۰۱۸)، باقری و امامی (۲۰۱۷) و رحمان‌سرشت و همکاران (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. باقری و امامی (۲۰۱۷)، عوامل افول را ضعف در زیرساخت‌های فنی، تسهیلات مالی، ضعف قوانین و مقررات، مشکلات حقوقی، مدیریت، عوامل اقتصادی (اثرات تحریم و بازار)، عوامل اجتماعی و فرهنگی، تحقیق و توسعه، امور مالیاتی و بیمه‌ای مطرح کردند [۳]. دولتشاهی و همکاران (۲۰۱۸)، این عوامل را به عوامل خارجی (اقتصادی، توقف حمایت‌های دولتی؛ افزایش رقابت‌های داخلی و خارجی، عوامل فرهنگی / اجتماعی، تغییرات فناوری) و داخلی (تولید/ عملیات، برنامه‌ریزی، منابع انسانی بازاریابی و مالی) تقسیم کرده‌اند [۵].

در مرحله سوم پژوهش برای عوامل افول، ۳۲ راهبرد (بومی‌شده و جدید) تعیین شد و علاوه بر آن کل راهبردهای احیا در قالب ۶ دسته راهبردهای مالی و اقتصادی، بازاریابی و مشتری‌مداری، منابع انسانی، مبتنی بر دانش، ساختاری و تعاملات و کارایی تولید و عملیات، نیز دسته‌بندی شدند. در مرحله چهارم با استفاده از روش مدل‌سازی تفسیری - ساختار، سلسله‌مراتب برهم‌کنش راهبردهای احیای شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط صنایع غذایی استان اردبیل تعیین شد. مدل سلسله‌مراتبی تفسیری - ساختاری راهبردهای احیا که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، نشان می‌دهد که این راهبردها با یکدیگر رابطه کمک‌کنندگی و تسهیل‌کنندگی دارند و برای به‌کارگیری آن‌ها باید از سطح ۱۰ این مدل (پایین‌ترین سطح شکل ۲) شروع به اقدام کرد. نتیجه قابل‌توجه دیگر اینکه اگرچه راهبردهای تعیین‌شده در قالب ۶ دسته ارائه شده‌اند، اما مدل نهایی (شکل ۲) نشان می‌دهد که برای اجرای این راهبردها الزاماً نباید همه راهبردهای یک دسته را به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرارداد؛ بلکه سلسله‌مراتب راهبردهای مشخص‌شده در شکل ۲، به‌خوبی نشان می‌دهد که اولویت به‌کارگیری این راهبردها از پایین به بالا و از دسته‌بندی‌های مختلف است. راهبردهای احیای ارائه‌شده در پژوهش حاضر مبتنی بر مدل تفسیری - ساختاری در ۱۰ سطح ارائه شده است. در سطح اول دسته راهبرد بازاریابی و مشتری‌مداری، در سطح دوم نیز دسته راهبرد بازاریابی و مشتری‌مداری، در سطح سوم یک راهبرد ترکیبی (راهبرد بازاریابی و مشتری‌مداری، راهبرد مبتنی بر دانش، راهبرد ساختاری و تعاملات)، در سطح چهارم یک راهبرد ترکیبی (دو دسته راهبرد مالی و اقتصادی، راهبرد ساختاری و تعاملات)، در سطح پنجم یک راهبرد ترکیبی (سه دسته راهبرد منابع انسانی، راهبرد مبتنی بر دانش، راهبرد ساختاری و تعاملات، راهبرد کارایی تولید و عملیاتی)، در سطح ششم یک راهبرد ترکیبی (دو دسته راهبرد کارایی تولید و عملیات و راهبرد مالی و اقتصادی)، در سطح هفتم دسته راهبرد مالی و اقتصادی، در سطح هشتم دسته راهبرد مالی و اقتصادی، در سطح نهم راهبرد مالی و اقتصادی و در سطح دهم دسته راهبرد ساختاری و تعاملات به‌کارگیری می‌شود.

تغییر هیئت‌مدیره و واگذاری سهام شرکت به‌عنوان یکی از راهبردهای ساختاری و تعاملاتی، بنیادی‌ترین راهبرد برای احیای این شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود. بنا بر مطالعات امیری و همکاران (۲۰۱۸)، رحمان‌سرشت و همکاران (۲۰۱۳) و سرینیواس (۲۰۱۳)، تغییرات در سطح مدیران و حکمرانی شرکت و توانمندی آن‌ها (شامل مؤلفه‌هایی چون تغییرات مدیران ارشد، نقش مدیران جدید و قابلیت‌ها و توانمندی‌های هیئت‌مدیره در کنترل بحران) در موفقیت فرآیند احیا تأثیر زیادی دارد [۱، ۲۲، ۲۸]. در دسته راهبرد مالی و اقتصادی تجدید ساختار دارایی و سرمایه‌گذاری، کاهش هزینه، مشوق دولتی و اعطای معافیت‌های مالیاتی و گمرکی، واگذاری و فروش

دارایی مازاد شرکت با مطالعات سینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، سالاروندیان (۲۰۲۳)، عزیز و همکاران (۲۰۲۲)، امیری و همکاران (۲۰۱۸)، ایمانی‌پور و همکاران (۲۰۱۸)، آندریاس رگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، استفان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، پانیکر و مانیمالا (۲۰۱۵) و سرینیواس (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد [۳۲، ۳۳، ۲، ۱، ۱۰، ۲۳، ۱۵، ۱۹، ۲۸]. سرینیواس (۲۰۱۳)، راهبردهای احیا را به دو بخش کارایی‌محور و اثربخشی‌محور تقسیم کرده است. راهبردهای کارایی‌محور شامل سازمان‌دهی مجدد دیون، کاهش هزینه، کاهش دارایی عملیاتی و راهبردهای اثربخشی‌محور شامل واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری در مجموعه دارایی‌ها و تغییر محصول تغییر بازار است. در دسته راهبرد منابع انسانی نیز بین توانمندسازی و توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیریت، حقوق و مزایای بهبود حقوق و مزایا با مطالعات یولیانتی و رودیا (۲۰۲۲) هم‌خوانی وجود دارد. یولیانتی و رودیا<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) و امیری و همکاران (۲۰۱۸)، اعتقاد دارند که افزایش توانمندی نیروی انسانی با انجام دوره‌های آنلاین و حضوری یکی راهبردهای احیای شرکت‌های کوچک و متوسط رو به افول است. در دسته راهبردهای بازاریابی و مشتری‌مداری نیز راهبردهای تمرکز بر مزیت رقابتی پایدار با نتایج پژوهش پانیکر و مانیمالا (۲۰۱۵)، عرضه محصولات مبتنی بر نیاز با پژوهش سینگ و همکاران (۲۰۲۳)، آندریاس رگر (۲۰۱۷)، مایر و همکاران (۲۰۱۵) و سرینیواس (۲۰۱۳)، بازاریابی دیجیتال و پلتفرمی، برپایی و شرکت در نمایشگاه‌ها، فروش تخفیفی و اقساطی، برندسازی و بسته‌بندی با نتایج پژوهش‌های عزیز و همکاران (۲۰۲۲) و امیری و همکاران (۲۰۱۸)، هم‌خوانی دارد [۳۲، ۱۹، ۲۳، ۱۵، ۲۸، ۲، ۱]. در مطالعه سینگ و همکاران (۲۰۲۳) اقدامات احیای مالی و غیرمالی مانند احیای آموزش بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و کنترل قیمت بر احیای کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد [۳۲].

در دسته راهبردهای کارایی تولید و عملیات نیز نوسازی عوامل فنی، برون‌سپاری فعالیت قابل‌واگذاری و بازنگری فرآیند تولید - توزیع با نتایج پژوهش امیری و همکاران (۲۰۱۸) و پانیکر و مانیمالا (۲۰۱۵)، هم‌خوانی دارد [۱، ۱۹]. راهبردهای دسته‌بندی‌شده در تجزیه‌وتحلیل قدرت نفوذ و وابستگی راهبردهای احیا در شکل ۲، در قالب چهار دسته راهبردهای مستقل، ناحیه پیوندی، ناحیه وابسته و ناحیه خودمختار تشریح شد و نشان داد که برخی از این راهبردها قدرت اثرگذاری بیشتری دارند و برخی اثرپذیر هستند؛ بنابراین توجه به اولویت به‌کارگیری آن‌ها ضروری است.

تمایز و نوآوری پژوهش حاضر را از نظر جامعه آماری، در سطح صنایع غذایی کوچک و متوسط در استان اردبیل، از نظر روش پژوهش، استفاده از گروه کانونی و مدل‌سازی تفسیری - ساختار و از نظر مدل ارائه‌شده نیز ارائه ۶ دسته راهبرد (۳۲ راهبرد شامل ۱۶ راهبرد بومی‌شده و ۱۶ راهبرد جدید) برای احیای شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توان برشمرد. مهم‌ترین نوآوری پژوهش حاضر ارائه مدل احیایی است که در هر سطح و مرحله از ترکیبی از چند دسته راهبرد استفاده می‌کند و در میان راهبردهای ذکرشده راهبردهای مبتنی بر دانش و راهبرد تعاملات و ساختاری به‌نوعی راهبردهای جدید و اختصاصی این پژوهش هستند و نقاط تمایز و جدید بودن مدل را به‌خوبی نشان می‌دهند. برای مثال، راهبرد توانمندسازی نیروهای فنی و فناوری و همچنین تحقیق و توسعه داخلی در راهبرد مبتنی بر دانش و تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی در راهبردهای ساختاری و تعاملات ارتباطات پیوندی زیادی با دیگر راهبردهای احیا دارند؛ همچنین راهبرد تولید محصولات ترکیبی غذایی - دارویی سلامت‌محور و تعامل و همکاری با شرکت‌های استارت‌آپی و فناوری در کنار راهبردهای بازاریابی نیز جزو راهبردهایی هستند که روح جدیدی به کالبد شرکت‌های موردنظر می‌دمند و به‌عنوان نقطه اهرمی جهش و تحول مجدد در فرآیند تولید و اندازه بازار این شرکت‌ها هستند؛ بنابراین بر اساس مدل پژوهش حاضر هر یک از این راهبردها یا یک ترکیبی از آن‌ها برای بنگاه‌های صنعتی را کد بسته به شدت رکود و اینکه بنگاه در چه بخش‌هایی دچار چالش جدی‌تری است، می‌تواند پیشنهاد شود.

**پیشنهاد‌های کاربردی به مدیران:** نتایج این پژوهش که به شناسایی عوامل افول، تعیین راهبردهای احیا و مدل برهم‌کنش آن‌ها پرداخته است را می‌توان در قالب پیشنهاد‌های عملیاتی و کاربردی زیر به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی ارائه کرد: توجه مداوم به وضعیت مالی شرکت و تحلیل موارد مرتبط با افت فروش، افزایش قیمت تمام‌شده، حساب‌های مشکوک‌الوصول، بدهی‌های عقب‌افتاده و غیره به‌منظور شناسایی هرچه سریع‌تر عواملی که موجب افول و زوال شرکت‌های تولیدی می‌شوند، از ضرورت‌های موردتوجه مدیران این صنایع باید باشد تا به‌سرعت بتوانند روند رو به افول خود را تشخیص دهند و آن را شناسایی کنند؛

1. Singh, et al  
2. Reger  
3. Stefan, et al  
4. Yulianti & Rodiyah

چراکه نخستین نشانه‌های رکود شرکت در تحلیل وضعیت مالی آن آشکار می‌شود. توصیه می‌شود مدیران بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط از کارشناسان فروش، مالی و حقوقی که توانایی تجزیه و تحلیل و کسب اطلاعات صحیح و به‌موقع را دارند، بهره بگیرند تا شناسایی و رفع به‌موقع و زود هنگام معضلات اثرگذار در عملکرد تولیدی و فرایندهای شرکت، قبل از اینکه باعث افت شدید در فعالیت‌ها و نهایتاً افول و نزول آن شود، صورت گیرد. توسعه و پایش مستمر برنامه‌های کسب‌وکار عوامل داخل سازمانی در جهت توانمند کردن شرکت (آموزش کارکنان، تقویت زیرساخت‌ها، همکاری با سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان معتبر داخلی و خارجی) مورد توجه قرار گیرد. استفاده از فناوری‌های نوین تولیدی مانند ماشین‌آلات جدید و یا فناوری‌های مدیریتی همچون مدیریت ارتباط با مشتریان به‌منظور احیای مجدد برند و کسب شهرت (برای مثال، سیستم انتقادات و پیشنهادهای مشتری، تماس با مشتری و غیره به‌صورت دیجیتال) از دیگر موارد قابل توجه است. با توجه به تلاطم‌ها و تغییرات محیطی بسیار شدید در اقتصاد کشور، مانند نوسانات شدید قیمت ارز، میزان تورم، تغییرات قوانین اقتصادی و غیره، ایجاد سازوکار لازم برای پوشش نوسانات در قالب سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مولد و پوشش بیمه‌ای زیان‌های ناشی از تغییرات شدید متغیرهای اقتصادی تأثیرگذار در عملکرد صنایع کوچک و متوسط غذایی استان و کشور ضروری است. در این پژوهش مبتنی بر عوامل واقعی افول، راهبردهای نسبتاً جامعی تعیین شد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها در بالا اشاره شد. نکته قابل توجه اینکه احیا و برون‌رفت از افول شرکت‌های کوچک و متوسط یک فرآیند تک‌بعدی نیست و عامل و راهبرد یکتایی برای آن وجود ندارد؛ بلکه باید ترکیبی از راهبردهای شش‌گانه (راهبرد مالی و اقتصادی، راهبرد دانش‌بنیان، راهبرد ساختاری و تعاملات، راهبرد کارایی تولید و عملیات و استراتژی‌های بازاریابی و راهبرد منابع انسانی) را در پیش گرفت و مهم‌تر اینکه در طی یک فرآیند مستمر و نظام‌مند انجام گیرد.

از آنجا که مدل نهایی پژوهش، سلسله‌مراتب به‌کارگیری این راهبردها را به‌خوبی نشان می‌دهد، تمرکز بر به‌کارگیری آن از پایین‌ترین سطح، ضروری است و برهم‌کنش این راهبردها باید مورد توجه قرار گیرد. هرچند مدل نهایی ارائه‌شده تنها برهم‌کنش راهبردها را نشان می‌دهد، باید دقت کرد که هر یک از این راهبردها دارای اقدامات اساسی هستند که خود این اقدامات نیز دارای اولویت نسبت به یکدیگر بوده و باید به آن توجه کرد. انجام اقدامات بدون برنامه‌ریزی مدون و قابل‌ارزیابی و تدوین نقشه راه امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین باید برای تدوین اقدامات هر یک از راهبردها، اولویت‌بندی آن‌ها و نقشه راه عملیاتی و همچنین تدوین نظام کنترلی و ارزیابی، فعالیت‌های مربوطه صورت پذیرد.

**محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی.** یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که جامعه خبرگان این پژوهش شامل افرادی بود که بیشتر در بخش تولید در زنجیره تأمین صنایع کوچک و متوسط، تجربه داشته و یا مشغول بودند؛ درحالی‌که می‌توان با دسترسی به تأمین‌کنندگان و یا لایه‌های بالادستی سیاست‌گذاری به نتایج جامع‌تر و همگن‌تری دست یافت. محدودیت دیگر اینکه پژوهش حاضر به‌صورت مقطعی انجام شده است و به همین دلیل، نتیجه‌گیری درباره علل افول و راهبردهای پیشنهادی را محدود به دوره انجام پژوهش می‌کند. اگرچه نتایج این پژوهش را می‌توان در مورد دیگر صنایع کوچک و متوسط تا حدودی به‌کار برد؛ اما نتایج پژوهش در بخش صنایع غذایی حاصل‌شده و قابلیت کاربرد بیشتری را در این صنایع دارا است.

بررسی موضوع این پژوهش در صنایع غذایی سایر استان‌های کشور و همچنین در دیگر صنایع کوچک و متوسط رو به افول و ورشکسته و مقایسه تطبیقی نتایج آن‌ها، به‌عنوان پیشنهاد پژوهش‌های آتی مطرح می‌شود. تأیید مدل ارائه‌شده در این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به‌عنوان پیشنهادی دیگر است. تعیین اقدامات هر یک از راهبردهای ارائه‌شده در مدل نهایی این پژوهش، اولویت‌بندی این اقدامات و تدوین برنامه عملیاتی و کنترلی با ابزارهای کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> و یا نتایج کلیدی اهداف<sup>۲</sup> از دیگر پیشنهادی پژوهش‌های آتی است.

**تعارض منافع.** برای ارائه مطالب و نگارش این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به‌عنوان شاهدی بی‌طرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.



## منابع

1. Amiri, S, Naderi, N, Mohammadifar, Y, & Rezaei, B. (2018). Designing and compiling a model for the revival of stagnant industrial enterprises (case study: Kermanshah province). *Industrial Management Perspective*, 9(4), 63-88. (In Persian).
2. Azizi, K, Hosseinpour, M, & Jamshidi, M. J. (2022). The pattern of revitalization of small and medium-sized rural businesses damaged in the Covid-19 crisis (case study: rural businesses of Kermanshah province). *Entrepreneurship studies and sustainable agricultural development*, 9(2), 59-78. Doi: 10.22069/jead.2022.19757.1553. (In Persian).
3. Bagheri, A & Emami, N. (2017), final report of the research plan; investigating the factors of non-development of transformation industries (foodstuffs) in Ardabil province, Ardabil Governorate Research Office of Planning, Renovation and Administrative Transformation, <http://repository.uma.ac.ir/id/eprint/10821>. (In Persian).
4. Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Models of the organizational life cycle: Applications to higher education. *The Review of Higher Education*, 6(4), 269-299.
5. Dolatshah, P, Yazdakhahi, A, & Mazrouei Nasrabadi, I. (2018). Designing the turnaround process of small and medium-sized enterprises in the decline stage (case study: companies active in the food industry). *Research Journal of Executive Management*, 11(22), 151-184. (In Persian).
6. Furrer, O., Rajendran Pandian, J., & Thomas, H. (2007). Corporate strategy and shareholdervalue during decline and turnaround. *Management Decision*, 45(3), 372-392.
7. Hafiz, N & Basir, S. M & Islam, Ariful & Abdul Latiff, Ahmad & Abd Wahab, Sazali. (2021). the Revival Landscape of Bangladeshi Small Businesses: Towards a Post-Pandemic Framework. *4<sup>th</sup> International Virtual Conference on Economics, Entrepreneurship and Management (۴<sup>th</sup> ICEEM)*, Nilai July 30, 2021.
8. Hemati farahani, M., azad, N., aghamoosa, R., & Seyed Aliakbar, S. M. (2022). Designing an Interpretive Structural Model of IoT Market Entry Strategies (With a Business Canvas Model Approach). *Commercial Surveys*, 19(111), 121-146. Doi: 10.22034/bs.2022.247054. (In Persian).
9. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>.
10. Imanipour, N, Jahandideh, A, & Davari, A. (2019). Analysis of return strategies in small and medium-sized technological businesses. *Scientific Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 12(1), 1-19. Doi: 10.22059/jed.2018.252895.652502. (In Persian).
11. Irandoost, M. 2013, the model of the relationship between revitalization strategies and performance in economic recession conditions (case study: companies admitted to the Tehran Stock Exchange), *doctoral thesis, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University*. (In Persian).
12. Islamic Council Research Center (2014), Financing model for small and medium enterprises. An analysis of the concept and importance of financing small and medium enterprises, *Vice President of Economic Research Office: Economic Studies*. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/934616>. (In Persian)
13. Lawton, T., Rajwani, T., & O'Kane, C. (2011). Strategic reorientation and business turnaround: the case of global legacy airlines. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 215-237.
14. Matthew N. O. Sadiku Sarhan M. Musa & Tolulope J. Ashaolu "Food Industry: An Introduction" *Published in International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, ISSN: 2456-6470, Volume-3 | Issue-4, June 2019, pp.128-130, URL: [https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23\\_638](https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23_638).
15. Mayr, S & Mitter, C & Aichmayr, A. (2016). Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55. 10.1111/jsbm.12248.
16. Moghbel Baarz, A., Azar, A., Taghavi, A., & Nahavandi, B. (2013). Representing a Methodology for Refinement of Strategic Objectives in Strategy Map Establishment: Combining Quality Function Deployment and Fuzzy Screening. *Journal of Industrial Management Perspective*, 3(3), 9-38.
17. Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). When to Use Focus Groups and Why. In: D. L. Morgan (Ed.), *Successful Focus Groups: Advancing the State of the Art* (pp. 3-9). *Newsbury Park, CA: Sage Publications*. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483349008.n1>.
18. Nazari, M, H, Qalipour, T, Soleimani, G, & Mousavi Naqabi, S. (2016). Development of inter-enterprise networks, a solution to use the unused capacity of small and medium-sized production enterprises: *presenting the theory of foundation data. Productivity Management (Beyond Management)*, 10(40), 7-47. SID. <https://sid.ir/paper/182153/fa>. (In Persian).
19. Panicker, S., & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 21-40.
20. Qami asle, M (2021), Examining the challenges and presenting development strategies in small and medium enterprises in Iran's economy: in the framework of the system dynamics model, *Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture, New Edition, Tehran*. (In Persian).
21. Rahimi, A., & Bararnia, M. (2021). Providing a Model for Evaluating and Selecting Innovative Ideas Proposed by Knowledge-based Companies to the Defense Industries. *Military Management Quarterly*, 21(81), 63-94. Doi: 10.22034/IAMU.2021.529137.2565 (In Persian).
22. Rahman Seresht, H. Falah Shams, M. Irandoost, M. (2013). Recovery strategies and business performance in times of recession. *Journal of Strategic Management Studies*, 15, 35-15. (In Persian).

23. Reger, A. (2017). The Impact of Turnaround Strategies on Financial Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies. *Lawrence Technological University*, 1-172.
24. Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.
25. Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. *European Business Review*, 25(3), 243-262.
26. Shojaei, P. (2016). Barriers by using an Integrated ISM-fuzzy MICMAC Approach. *Journal of Industrial Management Perspective*, 6(1), 53-74. (In Persian).
27. Solnet, D. J., Paulsen, N., & Cooper, C. (2010). Decline and turnaround: a literature review and proposed research agenda for the hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 139-159.
28. Srinivas, D. (2013). Performance evaluation of A.P. state road transport corporation (APSRTC) with a perceptual focus on turnaround. *Andhra University, Department of Commerce & Management Studies*. <http://hdl.handle.net/10603/8694>.
29. Statistical report of stagnant units of the country 1401, *Ministry of Interior of the Islamic Republic of Iran*.
30. Yousefi, O., Noroozi, A., & Hajheidari, N. (2021). Identification and Prioritizing Delay Factors and Timely Delivery Solutions Based on EFQM in the Aviation Industry. *Journal of Industrial Management Perspective*, 11(2), 177-205. Doi: 10.52547/jimp.11.2.177. (In Persian).
31. Yulianti, E., & Rodiyah, I. (2022). The Effectiveness of INTAKO's Small and Medium Industry Revitalization Program in Sidoarjo Regency. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 13, 10.21070/ijccd2022816. <https://doi.org/10.21070/ijccd2022816>.
32. Singh, S., Chamola, P., Kumar, V., Verma, P. and Makkar, N. (2023). Explaining the revival strategies of Indian MSMEs to mitigate the effects of COVID-19 outbreak. *Benchmarking: An International Journal*, 30(1), 121-148. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0497>.
33. Salarvandian, A. A. (2023). Wiederbelebung und Bewältigung weit verbreiteter Krisen für kleine und mittlere Unternehmen (Corona-Epidemie-Krise), Universität Kurdistan, Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften. (In Persian).

