

واکاوی استراتژی‌های بازگشت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فناورانه

نرگس ایمانی پور^{۱*} - علیرضا جهانانیده^۲
علی داوری^۳

۱. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. کارشناسی ارشد کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۲۵

چکیده

از آنجا که بسیاری از کسب‌وکارها به دلایل مختلف درونی و محیطی با افول مواجه می‌شوند، مبحث استراتژی‌های بازگشت در ادبیات کسب‌وکار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. استراتژی‌های بازگشت، آن دسته از استراتژی‌هایی هستند که سازمان را برای مواجهه با شرایط افول و خروج از آن آماده می‌سازند. در این مقاله هدف، شناسایی استراتژی‌های بازگشت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فناورانه است. شیوه انجام پژوهش از منظر هدف، کاربردی و برحسب گردآوری داده‌ها، کیفی با رویکرد موردپژوهی چندگانه است. جامعه آماری نیز متشکل از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تثبیت شده فناورانه در شهرستان تهران است. داده‌های موردنیاز با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق واقعه‌محور با مدیران ۷ کسب‌وکار کوچک و متوسط فناورانه که دچار افول شده‌اند، جمع‌آوری و تحلیل شده است. نتایج تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد، استراتژی‌های بازگشت در دو دسته کلی محتوامحور و فرایندمحور و در پنج طبقه محوری مستحکم‌سازی دارایی و هزینه، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی، رشد و بازیابی، تغییر ساختار سازمانی و تغییر فرهنگ و رهبری دسته‌بندی می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، استراتژی بازگشت، افول سازمانی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فناورانه

مقدمه

کسب و کارهای کوچک و متوسط بستر مناسبی برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه هستند (مقیمی و احمدپور داریانی، ۱۳۸۷). لازمه موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط این است که چرخه اُفول خود را با موفقیت طی کنند (فرخ و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه بسیاری از کسب و کارها به دلایل متعدد درونی و محیطی با اُفول^۱ مواجه می‌شوند. اُفول به معنای کاهش معنادار عملکرد سازمان در یک بازه زمانی مشخص است (Lasfer et al., 2010; J. A. & R. Pearce, 1993). از دلایل درونی اُفول می‌توان به تضاد و تعارض در سطح رهبری و کارکنان (Trahms et al., 2013)، ضعف عملکرد کارکنان یا واحدهای کسب و کار (Chowdhury & Lang, 1993) و عدم کارایی ساختار سازمانی (Pretorius, 2009) اشاره کرد. عدم ثبات سیاسی و اقتصادی (O'Neill, 1986)، تغییرات ساختار صنعت و رقابت (Dess & Davis, 1984)، تغییرات تکنولوژیک و... نیز از دلایل محیطی و بیرونی اُفول است. در ادبیات به استراتژی‌هایی که مدیران برای مواجهه با اُفول اتخاذ و پیاده‌سازی می‌کنند، استراتژی‌های بازگشت^۲ می‌گویند (Boyle & Desai, 1991; Pretorius, 2009). از آنجا که بیش از ۵۰ درصد از کسب و کارها در ۵ سال اول فعالیت خود به ورطه نابودی کشیده می‌شوند (Arasti et al., 2014) و همچنین به دلیل اهمیت پدیده اُفول و استراتژی‌های بازگشت در دنیای کسب و کار، این موضوعات در ادبیات آکادمیک کسب و کار نیز اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده‌اند. تحقیقات بسیاری در زمینه اُفول و استراتژی‌های بازگشت در راستای شفاف‌سازی مفاهیم و آزمون تجربی نظریه‌ها صورت گرفته است (Trahms et al., 2013). بسیاری از محققان به بررسی علل و ریشه‌های زمینه‌ای و محیطی اُفول پرداخته و برخی دیگر به بررسی عوامل پاسخ پرداخته‌اند. منظور از عوامل پاسخ، عواملی هستند که در تصمیم‌گیری مدیران در راستای شیوه برخورد و مواجهه با پدیده اُفول اثرگذارند. برخی دیگر از تحقیقات نیز به شناسایی انواع استراتژی‌های مواجهه با اُفول که استراتژی‌های

-
1. Decline
 2. Turnaround Strategies

بازگشت نامیده می‌شوند، پرداخته‌اند (J. A. & R. Pearce, 1993; Trahms et al., 2013). بسیاری از محققان استراتژی‌های بازگشت را به دو دسته کلی رشد^۱ و مستحکم‌سازی^۲ دسته‌بندی می‌کنند، اما شونبرگ و همکاران^۳ (۲۰۱۳) معتقدند، این دسته‌بندی کاملی نیست، زیرا استراتژی‌هایی که ماهیت سازمان را دستخوش تغییر می‌کنند، در این دسته‌بندی جای نمی‌گیرند. از این رو آن‌ها دسته‌بندی دیگری برای استراتژی‌های بازگشت معرفی می‌کنند که بر اساس آن، این استراتژی‌ها به دو دسته محتوامحور^۴ و فرایندمحور^۵ تقسیم می‌شوند. استراتژی‌های محتوامحور به استراتژی‌هایی گفته می‌شود که عملیات و فرایندهای سازمان را، چه از بُعد داخلی و چه از بُعد تعامل با محیط و ذینفعان، دستخوش تغییر می‌کنند. در مقابل، استراتژی‌های فرایندمحور به‌طور مستقیم بر عملیات سازمان تأثیر گذار نیستند و بیشتر غیرمستقیم و از طریق تغییر ساختار، فرهنگ و رهبری ماهیت سازمان را دچار تغییر می‌کنند.

در ادبیات آکادمیک جهانی پژوهش‌های زیادی در زمینه‌ی شناسایی استراتژی‌های بازگشت در بافت کسب و کارهای مختلف صورت گرفته است. با این حال، کسب و کارهای کوچک و متوسط فناورانه در ایران به دلیل مواجه شدن با شرایط ناپایدار سیاسی و اقتصادی، ضعف دانش مدیران و عدم دسترسی به منابع مالی، نیازمند مطالعه بیشتر در مورد استراتژی‌های بازگشت هستند (میرزایی اهرنجانی و رحمتی، ۱۳۸۴). همچنین کسب و کارهای فناورانه و دانش‌بنیان به دلیل وابستگی زیاد به سرمایه انسانی و قرار گرفتن در محیط متلاطم رقابتی نیازمند مطالعه بیشترند. مفهوم استراتژی‌های بازگشت با وجود اهمیت کاربردی و نظری فراوان، در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی استراتژی‌های بازگشت در کسب و کارهای کوچک و متوسط فناورانه صورت گرفته است. در این پژوهش، تلاش شده استراتژی‌های بازگشت با استفاده از رویکرد کیفی، شناسایی و در

-
1. Growth
 2. Retrenchment
 3. Schoenberg et al
 4. Content Oriented
 5. Process Oriented

طبقات محوری محتوا محور و فرایند محور دسته بندی شوند. در ادامه، پس از مرور پیشینه نظری، روش تحقیق و یافته های پژوهش آورده شده و در انتها یافته ها مورد بحث و نتیجه گیری قرار گرفته اند.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

أفول سازمانی

فهم و درک عمیق تر از مفهوم استراتژی های بازگشت، نیازمند آشنایی با مفهوم أفول سازمانی است، اما هیچ تعریف مشترکی در مورد پدیده أفول سازمانی وجود ندارد. پژوهشگران براساس اهداف و ضرورت های پژوهش، محدودیت ها، معیارهای تبیین و...، تعاریف مختلفی از پدیده های أفول سازمانی و شکست ارائه کرده اند. پرتوریوس^۱ (۲۰۰۹)، با بررسی پژوهش های صورت گرفته در مورد مفاهیم أفول سازمانی و شکست، و بررسی نقاط ضعف و قوت تعاریف ارائه شده توسط پژوهشگران مختلف تا آن زمان، أفول را چنین تعریف می کند:

"یک کسب و کار زمانی در أفول است که عملکرد آن در بازه زمانی مشخصی به صورت مداوم رو به کاهش باشد."

او همچنین تعریف مشخصی از شکست ارائه می دهد:

"یک کسب و کار زمانی شکست خورده است که به طور غیردوطلبانه در جذب منابع مالی جدید برای خروج از أفول ناتوان باشد، و در نتیجه نتواند تحت مالکیت و یا مدیریت فعلی به فعالیت خود ادامه دهد."

از آنجا که سودآوری یکی از اهداف اصلی هر بنگاه اقتصادی است، بسیاری از محققان معتقدند: کسب و کاری دچار أفول است که عملکرد آن رو به کاهش باشد. بنابراین شاخص اصلی عملکرد از نگاه آن ها سودآوری است. به عنوان مثال، لسفر و همکاران^۲ (۲۰۱۰)

1. Pretorius, 2009
2. Lasfer & others

معتقدند: کسب و کاری دچار اُفول شده است که سه سال متوالی با کاهش درآمد مواجه شده و پس از آن حداقل دو سال درآمدش رو به افزایش بوده است. از طرف دیگر، برخی محققان اُفول را به معنای کاهش سودآوری در سال‌های متمادی می‌دانند. در مورد دلایل بروز اُفول سازمانی پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است. کامرون و همکاران^۱ (۱۹۸۸)، یک تعریف دو بخشی از اُفول سازمانی ارائه کرده‌اند: اُفول زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان در تطبیق با محدوده و محیط فعالیت خود ناتوان باشد (عوامل خارجی)، و یا زمانی که محدودیت بنگاه در دسترسی به منابع باعث کاهش عملکرد آن شود (عوامل داخلی).

استراتژی‌های بازگشت

بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته در ادبیات مدیریت استراتژیک، متمرکز به موضوع استراتژی‌های بازگشت است (J. A. & R. Pearce, 1993). مطالعات نشان می‌دهد، عمده تمرکز پژوهشگران در حوزه استراتژی‌های بازگشت، بر دو دسته فعالیت‌های عملیاتی و اقدامات استراتژیک استوار است. منظور از اقدامات استراتژیک دسترسی به بازارهای جدید، تصاحب منابع جدید، جایگاه‌یابی مجدد برای محصولات و کاهش محدوده فعالیت است. علاوه بر این، فعالیت‌های عملیاتی شامل کاهش دارایی‌ها و یا هزینه‌های سازمان است که در ادبیات به‌طور ویژه‌ای به آن توجه شده است (Trahms et al., 2013). برای مواجهه با اُفول سازمان نیز پاسخ‌های متعددی وجود دارد که متناسب با علل اُفول و مرحله‌ای که سازمان در آن قرار دارد، متفاوت است. بسیاری از پژوهشگران فرایند بازگشت و خروج از اُفول را به دو سطح و مرحله تقسیم می‌کنند: اول مستحکم‌سازی، دوم بازیابی و یا تغییر رویکرد استراتژیک (J. A. & R. Pearce, 1993).

منطق این مدل دو مرحله‌ای این است که بنگاه‌های رو به اُفول ابتدا با مستحکم‌سازی اولیه تلاش در ثبات شرایط مالی دارند. به محض رسیدن به ثبات مالی و اقتصادی در دوران اُفول،

1. Cameron et al

سازمان این موقعیت را دارد که با تغییر رویکرد و جهت گیری نسبت به بازار، به دنبال تقویت سودآوری و مزیت بلندمدت خود باشد (Tangpong et al., 2015). نکته اساسی در این جریان پژوهشی در مورد مدل دو مرحله‌ای بازگشت، این است که اقدامات مستحکم‌سازی به‌عنوان پاسخ اولیه به افول سازمانی شناخته شده و نقش مهمی در موفقیت سازمان در خروج از افول دارند. (J. A. Pearce & Robbins, 2008) یکی دیگر از رویکردهای پژوهشی در مورد افول سازمانی، پدیده چرخه‌های نزولی^۱ است؛ به این معنا که وقتی سازمان با افول مواجه می‌شود، منابع آن به سرعت کاهش می‌یابند و کاهش منابع خود باعث افزایش سرعت افول سازمان و ایجاد هم‌افزایی منفی می‌شود. این روند تا جایی ادامه می‌یابد که سازمان با شکست مواجه شود (Hambrick & D'Aveni, 1988). نکته‌ای که در این چرخه اهمیت دارد، این است که سازمان باید با یک‌سری اقدامات سریع این چرخه را قطع کند و پس از آن به فکر بهبود شرایط فعلی باشد. یکی از اقدامات توصیه شده در این مرحله، کاهش دارایی‌ها و هزینه‌هاست (Tangpong et al., 2015). در یکی دیگر از پژوهش‌های صورت گرفته با هدف شناسایی و دسته‌بندی استراتژی‌های بازگشت، شونبرگ و همکاران (۲۰۱۳) استراتژی‌های بازگشت را به دو بخش محتوامحور و فرایندمحور دسته‌بندی کرده‌اند. آن‌ها استراتژی‌های محتوامحور را شامل کارایی هزینه^۲، مستحکم‌سازی دارایی‌ها^۳، تمرکز بر فعالیت‌های محوری بنگاه و ساختن آن برای آینده^۴ می‌دانند. استراتژی‌های فرایندمحور نیز باید در فرایند بازگشت به‌صورت مقطعی و هم‌زمان با استراتژی‌های محتوامحور پیاده‌سازی شوند. این استراتژی‌ها شامل تحول در رهبری سازمان و ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی است.

شرکت‌ها در مواجهه با افول سازمانی ابتدا به دنبال کاهش هزینه‌ها هستند. کارایی هزینه شامل اقدامات مختلفی است که می‌توانند نقش مهمی در متوقف کردن روند افول داشته باشند (Schoenberg et al., 2013). کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه، جمع‌آوری و کاهش

-
1. Downward Spirals
 2. Cost Efficiency
 3. Assets Retrenchment
 4. Build for future

حساب‌های دریافتنی، کاهش موجودی انبار، به تعویق انداختن حساب‌های پرداختنی، کاهش فعالیت‌های بازاریابی و حذف مزایای اضافی پرداختی به کارکنان، از اقدامات مهم کاهش هزینه است (O'Neill, 1986; Schecter, 2016; Sudarsanam & Lai, 2001).

تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی یکی دیگر از استراتژی‌های بازگشت است که باید به صورت موازی، همراه با کارایی هزینه و مستحکم‌سازی دارایی‌ها اجرا شود (Boyle & Desai, 1991). این استراتژی شامل شناسایی بازارها، محصولات و مشتریانی است که بیشترین سودآوری را برای سازمان دارند، به علاوه افزایش تمرکز بر این بخش‌ها. در این رابطه سازمان‌هایی موفق به خروج از افول شده‌اند که تمرکزشان را روی خط محصولی قرار دادند که بیشتر به واسطه آن شناخته شده‌اند، و یا بر مشتریانی تمرکز کردند که بیشترین وفاداری و سودآوری را برای آن‌ها داشته‌اند.

به نظر می‌رسد سازمان‌ها در مواجهه با افول، با استفاده از اقداماتی که در اثر کاهش هزینه‌ها و دارایی‌ها انجام داده‌اند، باید به استراتژی عمومی تمرکز روی آوردند و اقدامات بازاریابی خود را به یک بخش خاص بازار که بیشترین سودآوری را به همراه دارد، منعطف سازند (Dess & Davis, 1984).

پس از اینکه بنگاه با استراتژی‌های مستحکم‌سازی، چرخه نزولی پدیده افول را متوقف کرد، باید در صدد بهبود و بازیابی موقعیت رقابتی خود باشد. برای این کار سازمان باید مجدداً با سرمایه‌گذاری روی نوآوری، تصاحب بازارهای جدید، ورود به بخش‌های جدید بازار و... در جهت افزایش سهم خود در بازار حرکت کند. استراتژی‌های رشد در این مرحله کمک زیادی به خروج سازمان از افول می‌کند. در این فاز،

سازمان‌ها با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه، دارایی‌های خود را مجدداً پیکربندی می‌کنند و با اهرم قراردادن قابلیت‌های کلیدی‌شان، خط محصولات یا محدوده جغرافیایی بازار خود را گسترش می‌دهند (J. A. Pearce & Robbins, 2008).

تغییر رهبری و مدیریت ارشد سازمان یکی از رایج‌ترین استراتژی‌های بازگشت است که عموماً بر همه استراتژی‌ها تقدم دارد. تغییر مدیرعامل می‌تواند محرک خوبی برای شناسایی

علائم افول و آغاز اقدامات مستحکم سازی و بازیابی باشد (Schoenberg et al., 2013). نکته مهم این است که تغییر مدیریت ارشد سازمان نه لزوماً به معنای تغییر مدیرعامل، که گاه به معنای تغییر تیم مدیریت ارشد سازمان است.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی بخشی از پیکره و کالبد اصلی هر سازمان است. در ادبیات مدیریت استراتژیک به دسته‌ای از استراتژی‌ها با عنوان استراتژی‌های برآینده و نوظهور اشاره شده است. این استراتژی‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی، به صورت غیرارادی و براساس مدل ذهنی کارکنان و تجربیات قبلی آن‌ها (ناشی از یادگیری سازمانی) اجرا می‌شوند (Mintzberg & Waters, 1985).

چارچوب مفهومی پژوهش حاضر نیز برگرفته از پژوهش شونبرگ و همکاران (۲۰۱۳) است که استراتژی‌های بازگشت را به دو دسته محتوامحور و فرایندمحور تقسیم کرده‌اند.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، کیفی با رویکرد موردپژوهی چندگانه است. آن دسته از پژوهش‌هایی که کیفیت روابط، فعالیت‌ها، موقعیت‌ها و موارد این‌چنینی را بررسی می‌کنند، غالباً با عنوان تحقیق کیفی از آن‌ها یاد می‌شود. علت استفاده از شیوه کیفی، موردکاوی موقعیت افول در سازمان‌های مورد مطالعه و شناسایی استراتژی‌هایی است که با عناوین مختلف برای مواجهه با افول استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کسب و کارهای کوچک و متوسط فناوریانه شهر تهران است که در چرخه عمر خود با افول مواجه شده‌اند. نمونه‌گیری هم به صورت هدفمند و انتخابی انجام شده است. معیار شناسایی اعضای نمونه آماری، تحقیق لسفر و همکاران^۱ (۲۰۱۰) بود که براساس آن معیار سنجش مشخصی برای افول و بازگشت ارائه شده است. بر این اساس، شرکت‌های کوچک و متوسط فناوریانه تثبیت شده با عمر بالای پنج سال که در طول عمر خود حداقل سه سال متوالی با کاهش عملکرد مالی مواجه شده و پس از آن دو سال با افزایش عملکرد مواجه بوده‌اند،

به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. به‌دلیل محدودیت در دسترسی به اطلاعات مالی اعضای جامعه آماری، نمونه‌گیری ابتدا براساس نمونه‌های در دسترس شناسایی شده توسط پژوهشگر آغاز شد و سپس با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی ادامه یافت. بر این اساس، نمونه‌های ابتدایی شناسایی و انتخاب شده توسط پژوهشگر، سایر اعضای نمونه را برای انجام مصاحبه معرفی کردند. داده‌های میدانی این پژوهش با استفاده از مصاحبه عمیق واقعه‌محور (Swih) با مدیران ارشد این کسب و کارها جمع‌آوری شد و مصاحبه‌ها تا سطح رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. منظور از اشباع نظری این است که از مصاحبه پنجم به بعد با تکرار مصاحبه‌ها، استراتژی جدیدی به‌عنوان استراتژی بازگشت شناسایی نشد. در نهایت با ۷ نفر از مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط مصاحبه شد. روایی این پژوهش با استفاده از فرایند رفت‌وبرگشتی و اصلاح پرسش‌های مصاحبه انجام گرفت تا از کفایت و مرتبط بودن پرسش‌ها اطمینان حاصل شود. داده‌های جمع‌آوری شده مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از صحت آن‌ها اطمینان حاصل شود. پس از جمع‌آوری و مستندسازی مصاحبه‌ها، از روش‌های کدگذاری باز^۱ و محوری^۲ برای شناسایی استراتژی‌های بازگشت و دسته‌بندی آن‌ها در طبقات محوری فرایندمحور و محتوامحور استفاده شد. همچنین برای سنجش اطمینان و پایایی تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش پایایی میان دو کدگذار استفاده شد، به این صورت که داده‌های خارج شده از مصاحبه توسط پژوهشگر و یکی از همکاران به‌صورت مستقل و منطبق بر چارچوب نظری، کدگذاری شده و درصد توافق میان آن‌ها ۸۴ درصد به‌دست آمد.

یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

در بخش کیفی تحقیق، با توجه به رویکرد موردپژوهی چندگانه، با مدیران ارشد ۷ شرکت فناورانه فعال در صنایع الکترونیک و مخابرات، تجهیزات پزشکی، نفت و گاز و

-
1. Open Coding
 2. Axial Coding

راهکارهای مدیریت، در مورد استراتژی‌های بازگشت به کار گرفته شده در بازه اُفول و نوآوری‌های اتخاذ شده در شرکت مورد نظر مصاحبه شد. مصاحبه شونده‌گان از نظر جنسیت، یک نفر زن و بقیه مرد بوده و همگی مدیرعامل شرکت بوده‌اند. نمونه‌های مورد مطالعه از میان صنایع مختلف شامل تجهیزات پزشکی و جراحی، تکنولوژی‌های واقعیت مجازی، برق و مخابرات، نفت و گاز، و راهکارهای مدیریت انتخاب شده‌اند. سن سازمان‌ها نیز از ۷ تا ۲۲ سال و تعداد کارکنان‌شان ۱۲ تا ۹۴ نفر بوده است.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی

در این پژوهش، مصاحبه‌ها تا حد رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از مصاحبه پنجم به بعد، با توجه به اشاره نشدن به مقوله جدید و تکرار اطلاعات، برای اطمینان دو مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت. گردآوری اطلاعات به صورت میدانی در بازه زمانی آذر و دی‌ماه ۱۳۹۶ با استفاده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفت. فرایند تحلیل داده‌های کیفی ابتدا با شناسایی شواهد گفتاری به منظور دستیابی به مضامین مرتبط با استراتژی‌های بازگشت (کُدگذاری باز) و سپس دسته‌بندی مضامین در طبقات محوری که از سطح انتزاع بالاتری برخوردارند (کُدگذاری محوری)، صورت گرفت. به منظور ایجاد اطمینان از صحت داده‌های جمع‌آوری شده و فرایند مقوله‌بندی و کُدگذاری، در جدول ۱ نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی مستخرج از مصاحبه‌ها که یکی از مقوله‌ها از آن‌ها استخراج شده، آورده شده است.

جدول ۱. نمونه کُدگذاری یکی از مضامین

شماره مصاحبه	نمونه گزاره کلامی	مضمون
۱	به جای تحولات سازمانی استراتژی ما برای خروج از اُفول، توسعه محصول بوده است. توسعه محصول شامل ورود محصولات با طراحی بهینه و جدید، ورود محصولات جدید و ورود به بخش‌های جدید بازار بوده است.	توسعه محصول جدید
۳	استراتژی اول ما توسعه محصولات جدید در حوزه انرژی‌های نو بوده است.	
۶	در بازه اُفول، توسعه محصولات جدید کمک زیادی به ما کرد. واحد تحقیق و توسعه در این بازه کمک زیادی برای ورود به بخش‌های جدید بازار به ما کرد.	

در جدول ۲، نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی که براساس آن‌ها مضامین مرتبط با استراتژی‌های بازگشت شناسایی شده‌اند، قابل مشاهده است. فراوانی هر یک از مقوله‌ها نشان‌دهنده تعداد تکرار آن‌ها در مصاحبه‌های صورت گرفته با مشارکت کنندگان است. منبع سند نیز نشان‌دهنده این است که شواهد گفتاری مرتبط با هر مضمون در کدام یک از مصاحبه‌ها وجود دارد.

جدول ۲. نمونه گدگذاری باز

شماره	مصاحبه شونده	نمونه گزاره کلامی	منبع سند	مضمون	فراوانی
۱	I3	رویکرد اصلی ما در بازه آفول، کاهش قابل توجه هزینه‌های عملیاتی و سربرار شرکت از طریق کاهش و تعدیل نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های دفتری و اداری بوده است.	۱-۳-۴ ۵-۶-۷	کنترل ساختار هزینه	۹
۲	I2	تجربه و یادگیری ما را به این سمت سوق داد که در بازه آفول، به بخش‌هایی از بازار ورود کنیم که به نوعی اقیانوس آبی است. در بخش‌هایی از بازار که شدت رقابت کم است، ورود به بازار آسان‌تر و با هزینه کمتری صورت می‌گیرد و امکان موفقیت بیشتر است.	۱-۲-۳-۶	ورود به بخش‌های جدید بازار	۵
۳	I4	یکی دیگر از مهم‌ترین تغییرات و نوآوری‌های شرکت، ایجاد یک ساختار مدیریت مالی برای کنترل هزینه‌ها و تخصیص بهینه منابع شرکت به بخش‌های مختلف بود. به واسطه این ساختار مدیریت مالی، در سیستم‌های دریافت خود از سازمان‌ها، فازهای اجرایی را تفکیک کردیم و پس از آن بخش مهمی از مطالبات معوق شرکت نقد شد.	۱-۴-۵	کاهش فروش های اعتباری	۴
...
۱۲	I1	در حوزه فروش کالاهای تخصصی پزشکی، برند اهمیت زیادی دارد. برای تقویت برند، با استفاده از قراردادهای لایسنسینگ، از برندهای قوی دنیا برای افزایش اعتبار خود استفاده کردیم.	۱-۴	توسعه برند	۲
۱۳	I4	گام دوم، تعدیل بعضی از نیروهایی بود که پس از جدایی شریک اصلی، ساز مخالف می‌زدند و در سازمان تعارض ایجاد می‌کردند. با این کار، باعث ایجاد رهبری منسجم‌تر در سازمان شدیم.	۴	تغییر فرهنگ سازمانی	۱

استراتژی‌های بازگشت محتوا محور

بسیاری از پژوهشگران، کنترل ساختار هزینه و به اصطلاح مستحکم‌سازی آن را نخستین گام هر کسب و کار در مواجهه با افول می‌دانند. این استراتژی، سازمان را برای مواجهه با شرایط مالی دشوار آماده می‌کند و با کاهش هزینه‌های عملیاتی و ثابت سازمان و همچنین تخصیص بهینه منابع، سعی در آزادسازی نقدینگی و کاهش فشار مالی به منظور بهبود و بازیابی کسب و کار در شرایط افول دارد (Tangpong et al., 2015). نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، کنترل ساختار هزینه لزوماً به معنای کاهش هزینه‌ها نیست، زیرا برخی از مدیران معتقد بودند کاهش هزینه‌های سازمان می‌تواند با ایجاد نارضایتی در مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان لطمه بزرگی به اعتبار سازمان وارد سازد. همچنین فروش دارایی‌های غیرضروری با عنوان مستحکم‌سازی دارایی، بارها در ادبیات افول و بازگشت مورد استفاده قرار گرفته است. این استراتژی نیز مانند کنترل ساختار هزینه، سعی در آزادسازی نقدینگی برای عبور از شرایط افول دارد. یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد، تغییر در ساختار و شیوه درآمدزایی و وصول مطالبات می‌تواند یکی از روش‌های مستحکم‌سازی باشد.

یکی دیگر از مهم‌ترین اقدامات راهبردی اشاره شده در ادبیات افول، این است که سازمان تا آنجا که ممکن است با حذف شاخ و برگ‌های اضافی و برون‌سپاری یا حذف فعالیت‌ها و فرایندهای غیرضروری، تمرکز خود را بر ارائه خدمات به کلیدی‌ترین و سودآورترین مشتریان و بخش‌های بازار قرار دهد (Trahms et al., 2013). بوک و همکاران^۱ (۲۰۱۲) معتقدند، سازمان در بازه افول باید نوآوری‌های خود را بر قابلیت‌های کلیدی خود متمرکز کرده و از سرمایه‌گذاری بر ایجاد قابلیت‌های جدید در جهت خلق ارزش و مزیت رقابتی جدید پرهیز کند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی یکی از استراتژی‌های مهم مورد استفاده در کسب و کارهای کوچک و متوسط فناورانه است.

اقدامات استراتژیک در جهت بازیابی کسب و کار و بهبود جایگاه رقابتی سازمان، به‌عنوان آخرین گام راهبردی در مواجهه با افول شناخته می‌شوند (J. A. Pearce & Robbins, 2008).

1. Bock et al

استراتژی‌های رشد در این دسته قرار می‌گیرند و طبق یافته‌های پژوهش که مؤید پیشینه نظری موضوع است، شامل توسعه محصولات جدید، ادغام و تصاحب، ورود به بخش‌های جدید بازار و... می‌شوند (Madrid-Guijarro et al., 2013; Rasheed, 2005). در نهایت توسعه برند به‌عنوان یکی از مضامین شناسایی شده در پژوهش حاضر، نوآوری این پژوهش است، زیرا تاکنون کمتر در ادبیات استراتژی‌های بازگشت و اُفول به آن اشاره شده است. به عقیده برخی از مدیران مورد مصاحبه، تمرکز بر حفظ و سرمایه‌گذاری برای توسعه برند در بازه اُفول از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا آن‌ها معتقد بودند، کاهش اعتبار کسب و کار نزد مشتریان، سرمایه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان که یکی از پیامدهای احتمالی اُفول است، می‌تواند ضربه بزرگی به پیکره سازمان وارد کند.

استراتژی‌های بازگشت فرایندمحور

همان‌طور که بحث شد، استراتژی‌های بازگشت فرایندمحور در بسیاری از موارد به‌طور موازی با استراتژی‌های محتوایمحور، و در راستای تسهیل اجرای استراتژی‌های مواجهه با اُفول اتخاذ می‌شوند. این استراتژی‌ها تأثیر مستقیم بر عملیات سازمان ندارند و بیشتر سازمان را از نظر ماهیت، رهبری و ساختار برای مواجهه با اُفول آماده می‌کنند. در بسیاری موارد، لازمه ایجاد تغییر راهبردی در بازار، عملیات سازمان و یا اتخاذ نوآوری، ایجاد آمادگی و هم‌افزایی درونی میان کارکنان و مدیران است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، تغییر در فرهنگ، رهبری و ساختار سازمانی در میان کسب و کارهای کوچک و متوسط فناورانه در ایران عمدتاً کمتر مورد توجه قرار گرفته و به جز دو مورد، سایر مدیران نیازی به ایجاد این قبیل تغییرات در سازمان خود در مواجهه با اُفول احساس نکرده‌اند.

در نهایت، پس از شناسایی مضامین و دسته‌بندی آن‌ها در مضامین محوری که از سطح انتزاع بالاتری برخوردار بودند، چارچوب نهایی پژوهش به‌منظور فهم هر چه بیشتر استراتژی‌های بازگشت و انواع آن‌ها تدوین شد. مطابق جدول ۳، استراتژی‌های بازگشت فرایندمحور در دو بُعد محوری تغییر فرهنگ و رهبری و تغییر ساختار، و استراتژی‌های

بازگشت محتوامحور در سه بُعد محوری مستحکم‌سازی، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی و رشد و بازیابی قابل بیان هستند.

جدول ۳. خلاصه یافته‌های پژوهش

مضمین	مضمین محوری	استراتژی‌های بازگشت
<ul style="list-style-type: none"> < کنترل ساختار هزینه < فروش دارایی‌های غیرضروری < کاهش فروش‌های اعتباری 	مستحکم‌سازی دارایی و هزینه	محتوامحور
<ul style="list-style-type: none"> < تمرکز بر مشتریان کلیدی < تمرکز بر مزیت رقابتی 	تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی	
<ul style="list-style-type: none"> < توسعه محصول جدید < ورود به بخش‌های جدید بازار < بهبود ارتباط با شرکای تجاری < بهبود ارتباط با مشتریان < ادغام و تصاحب < توسعه برند 	رشد و بازیابی	
	تغییر فرهنگ و رهبری	فرایندمحور
	تغییر ساختار سازمانی	

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در راستای واکاوی استراتژی‌های بازگشت در کسب و کارهای کوچک و متوسط فناورانه، با استفاده از شیوه کیفی و رویکرد موردپژوهی چندگانه صورت گرفت. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه عمیق و واقعه‌محور با مدیران و صاحبان این کسب و کارها به دست آمد و پس از مستندسازی، مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل مصاحبه‌ها نیز از طریق شناسایی شواهد گفتاری حاوی مضامین استراتژی‌های بازگشت (گدگذاری باز) و دسته‌بندی

مضامین شناسایی شده در طبقات محوری با سطح انتزاعی فراتر صورت گرفت. در این بخش، یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های پیشین مقایسه می‌شود تا اشتراکات یافته‌ها و پیشینه نظری شناسایی شده با مقوله مشارکت و نوآوری این پژوهش مورد بحث قرار گیرد.

در زمینه استراتژی‌های بازگشت تاکنون پژوهش‌های بسیاری صورت گرفته است. عمده پژوهش‌های صورت گرفته، استراتژی‌های بازگشت را در دو دسته محوری مستحکم‌سازی و رشد قرار داده‌اند. با این حال در پژوهش حاضر، یک گام فراتر گذاشته‌ایم و با استفاده از چارچوب مفهومی ارائه شده توسط شونبرگ و همکاران (۲۰۱۳)، استراتژی‌های بازگشت را در دو بُعد وسیع‌تر محتوا محور و فرایند محور قرار داده‌ایم. در بُعد استراتژی‌های بازگشت محتوا محور، سه مضمون محوری مستحکم‌سازی دارایی و هزینه، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی و بازیابی و رشد شناسایی شدند. همچنین در بُعد استراتژی‌های بازگشت فرایند محور، دو مضمون محوری تغییر فرهنگ و رهبری، و تغییر ساختار سازمانی شناسایی شدند. تمام مضامین محوری شناسایی شده در پژوهش‌های قبلی مورد اشاره قرار گرفته‌اند، اما در میان مضامین زیرمقوله‌های شناسایی شده، یافته‌هایی جدید قابل مشاهده است که به‌عنوان مشارکت تحقیق قابل ارائه‌اند. به‌عنوان مثال، مستحکم‌سازی هزینه و کاهش دارایی توسط تنگ پونگ و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، به‌عنوان یک راهکار موقتی و مقطعی در مواجهه با افول مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال در میان یافته‌های پژوهش حاضر، کاهش فروش‌های اعتباری که در دسته استراتژی‌های مستحکم‌سازی قرار گرفته، تاکنون کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین این راهبرد عملیاتی یکی از مفاهیمی است که در مبحث استراتژی‌های بازگشت جنبه نوآوری دارد. علاوه بر این، در مضمون استراتژی‌های بازیابی و رشد، توسعه محصول جدید (Schmitt & Raisch, 2013)، ورود به بخش‌های جدید بازار (Rasheed, 2005)، بهبود ارتباط با شرکای تجاری و ارتباط با مشتریان (Lautz et al., 2015; Trahms et al., 2013)، و ادغام و تصاحب (J. A. Pearce & Robbins, 2008)، قبلاً مورد شناسایی پژوهشگران قرار گرفته بود و

یافته‌های پژوهش حاضر نیز مؤید پیشینه نظری است. با این حال مضمون توسعه برند تاکنون توسط پژوهشگران مورد بحث قرار نگرفته است. از این رو، می‌توان توسعه برند را به‌عنوان یکی از اقدامات راهبردی رشد و بازیابی و یکی دیگر از مشارکت‌های پژوهش حاضر معرفی کرد.

پیشنهادها

تحقیق حاضر می‌تواند به مدیران و فعالان کسب و کارهای کوچک و متوسط در ارائه چارچوبی ذهنی برای فرموله و پیاده کردن استراتژی‌های بازگشت کمک کند. براساس یافته‌های پژوهش، مدیران می‌توانند بسته به محتوا محور یا فرایند محور بودن ماهیت استراتژی‌های بازگشت، هر یک از استراتژی‌های ۱۳ گانه شناسایی شده را اتخاذ کنند.

نخست پیشنهاد می‌شود یافته‌های پژوهش حاضر با استفاده از روش‌های کمی و تجربی در سطح وسیع‌تری از نمونه آماری، مورد آزمون و تحلیل قرار گیرد تا میزان اثربخشی هر یک از استراتژی‌ها در خروج سازمان از افول مشخص شود.

بررسی و مقایسه نمونه‌های موفق و ناموفق در اجرای استراتژی‌های بازگشت در بافت و شرایط زمینه‌ای متفاوت، از موضوع‌های ارزشمند برای تحقیق‌های آتی است.

یکی از جنبه‌های نوآوری پژوهش حاضر، شناسایی استراتژی‌های توسعه برند و کاهش فروش‌های اعتباری بود که تاکنون اشاره مستقیمی به آن‌ها در ادبیات نشده بود. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی تمرکز بیشتری بر این دو بُعد به‌منظور تحلیل و آزمون تجربی و تأیید صحت یافته‌های این پژوهش صورت گیرد.

علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تمرکز بیشتری بر عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی‌های بازگشت صورت گیرد. بسیاری از عوامل، زمینه‌ای و مختص شرایط محیطی و داخلی سازمان هستند. همچنین برخی عوامل پاسخ نیز از بُعد فردی و شناختی مدیران قابل بررسی‌اند. شناسایی علل افول و زمینه‌های پاسخ استراتژی‌های بازگشت، یکی از مهم‌ترین حوزه‌های پیشنهادی در تحقیقات آتی است.

محدودیت‌های تحقیق

مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارتند از: عدم شفافیت مالی در بسیاری از بنگاه‌ها و اعضای جامعه آماری که قضاوت دقیق در باره بازه و شدت افول را دچار مشکل می‌سازد. براین اساس شناسایی و مطالعه اعضای نمونه، براساس خوداظهاری مصاحبه‌شوندگان در باره وضعیت سازمان خود در بازه افول بوده است.

منابع

- رنجبر، هادی؛ حق دوست، علی اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه گیری در پژوهش های کیفی: راهنمایی برای شروع، مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۰(۳): ۲۳۸-۲۵۰.
- فرخ، شیما؛ کردنائیج، اسدالله؛ خدادادحسینی، سیدحمید و زالی، محمدرضا (۱۳۹۶). شناسایی الگوی رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت غذایی ایران، با استفاده از نظریه برخاسته از داده ها، توسعه کارآفرینی، ۱۰(۳): ۴۵۷-۴۷۵.
- مقیمی، محمد و احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷). آموزش کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران: نیازها و راهکارها، توسعه کارآفرینی، (۱): ۲۰۷-۲۴۵.
- میرزایی اهرنجانی، حسن و رحمتی، محمدحسین (۱۳۸۴). عوامل مؤثر بر افول سازمان، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دانشگاه تهران، شماره ۱۱، ۷۴-۴۹.
- Arasti, Z., Zandi, F., & Bahmani, N. (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 1-14
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Boyle, R. D., & Desai, H. B. (1991). Turnaround Strategies for Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 33-42.
- Cameron, A. C., Trivedi, P. K., Milne, F., & Piggott, J. (1988). A microeconomic model of the demand for health care and health insurance in Australia. *The Review of Economic Studies*, 55(1), 85-106.
- Chowdhury, S. D., & Lang, J. R. (1993). Crisis, Decline, and Turnaround: a Test of Competing Hypotheses for Short-Term Performance Improvement in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 8-17.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 1-23.
- Lasfer, Meziane and Remer, Iaxmi, Corporate Financial Distress and Recovery: The UK Evidence (November 7, 2010). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1704411>.
- Lautz, W., Joachim, J., & Naldi, L. (2015). A turnaround of a SME family business during an organizational crisis, Published Master's thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School, Sweden.

- Madrid-Guijarro, A., Garc??a-P??rez-de-Lema, D., & Van Auken, H. (2013). An investigation of spanish sme innovation during different economic conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578–601.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- O'Neill, H. M. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80–88.
- Pearce, J. A. & R. (1993). Toward improved theory and research o business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51(2), 121–130.
- Pretorius, M. (2009). Defining Business decline, failure and turnaround: A content analysis. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2(1), 1 - 16.
- Rasheed, H. S. (2005). Turnaround Strategies for Declining Entrepreneurial Firms: the Effects of Performance and Resources. (C) *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), 239–252.
- Schechter, D. C. H. and S. M. (2016). Mature Industrial-Product Business Units Turnaround Strategies for. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248.
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate Turnarounds: The Duality of Retrenchment and Recovery. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216–1244.
- Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis Richard Schoenberg, Nardine Collier, Cliff Bowman Cranfield University School of Management. *European Business Review*, 25(3), 243–262.
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis. *British Journal of Management*, 12(3), 183–199.
- Tangpong, C., Abebe, M., & Li, Z. (2015). A Temporal Approach to Retrenchment and Successful Turnaround in Declining Firms. *Journal of Management Studies*, 52(5), 647–677.
- Trahms, C. a., Ndofor, H. a., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307.