

تأثیر هوش راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیا در توابع بحران زده

عبدالله اسدزاده¹ - سیدحسن طیار^{2*} - فائزه نوذهی³

1. مدرس دانشگاه و معاون برنامه ریزی و توسعه هلدینگ تاپیکو

2. مشاور و پژوهشگر فناوری دانشگاه تهران

3. پژوهشگر مدیریت بازرگانی

تاریخ دریافت: 1400/02/11

تاریخ پذیرش: 1400/05/06

چکیده

یکی از فلسفه‌های وجودی بنگاه‌های مادر، ارزش افزایی در شرکت‌های تابعه است که این نقش در توابع بحران زده به شکل حمایت در فرایند احیا و کمک به خروج از بحران جلوه می‌کند. در این مقاله هدف آن است تا تأثیر هوشمندی راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیا در توابع بحران زده را مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش بر اساس هدف، پژوهشی کاربردی و بر حسب گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش در بخش توابع بحران زده شامل شرکت‌های ایرانی در بازه زمانی سال‌های 1370 تا 1390 است که حداقل طی دو سال متوالی شاهد افول شاخص‌های مالی بوده‌اند که 42 هلدینگ به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و در هر یک به تناسب شرکت‌های دچار بحران تعداد 126 شرکت به‌عنوان نمونه توزیع شد. در انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده گردید. پایایی و روایی ابزار پژوهش با استفاده از آزمون‌های ضریب بار عاملی، پایایی ترکیبی، آلفا کرونباخ، روایی همگرا و روایی واگرا اندازه‌گیری شدند. داده‌های حاصل با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (smart-PLS2) و SPSS24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج آزمون فرضیه اصلی آشکار ساخت که هوش راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیا و در نتیجه آن در عملکرد کسب و کار به‌صورت کلی تأثیر معناداری دارد. به‌علاوه نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز، تأثیر معنادار هوش مادری بر کلیه راهبردهای احیا یعنی راهبرد سازمان‌دهی مجدد دارایی‌ها، راهبرد سازمان‌دهی مجدد دیون، راهبرد کارایی عملیات و راهبرد تمرکز مجدد بازار - محصول را مورد تأیید قرار داد.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی راهبرد، احیا توابع بحران زده، بنگاه مادر، عملکرد کسب و کار، هوش راهبردی

مقدمه

استفاده از ساختارهای هلدینگی در اغلب کشورهای پیشرفته و در حال توسعه متداول شده است و در حال حاضر شرکت‌های متنوع به نوع رایجی از سازمان‌ها تبدیل شده‌اند (Fernández & Montoya, 2018). به طوری که امروزه بیش از 60 درصد از اقتصاد کشورهای توسعه یافته به بنگاه‌های مادر و شرکت‌های متنوع وابسته است (Bloom & Grant, 2011; Schmitt, Decreton & Nell, 2019). بر اساس پژوهش‌های مؤسسه جهانی مک کنزی¹ (2013)، این نوع شرکت‌ها در سراسر دنیا در سال 2010، درآمدی بالغ بر 57 هزار میلیارد دلار کسب کرده‌اند (معادل 90 درصد از کل GDP جهان) و انتظار می‌رود تا سال 2025 این مبلغ به 130 هزار میلیارد دلار برسد (Menz, Kunisch & Collis, 2015).

یکی از سؤالات اساسی در تحقیقات استراتژی این است که چگونه شرکت‌های مادر برای شرکت‌های تابعه خود ارزش افزوده ایجاد می‌نمایند. این به عنوان یک سؤال بنیادی برای تمایز بین استراتژی‌های شرکتی و رقابتی مطرح می‌شده و منجر به بحث‌های طولانی شده است که آیا استراتژی‌های شرکت مادر برای بهبود عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه مؤثر است یا خیر؟ (Bowman and Helfat, 2001; Adner and Helfat, 2003; Feldman, 2021). همین امر موجب شکل‌گیری بحث‌های کاربردی شده است که پیامدهای مهمی را برای حوزه استراتژی در پی داشته است که شرکت‌های مادر اصلی و چندملیتی باید تصمیم بگیرند که چگونه واحدهای عملیاتی مختلف و شرکت‌های زیرمجموعه خود را سازمان‌دهی و مدیریت کنند؟ (Ahuja and Novelli, 2017; Feldman, 2021) و این که چه موقع باید آن‌ها را مدیریت کرده و یا واگذار نمایند (Brauer, 2006; Feldman, 2021).

یک دیدگاه پیشنهاد می‌کند که وظایف اصلی هلدینگ تخصیص سرمایه و کنترل عملکرد است (Nippa et al., 2011)؛ بنابراین، شرکت‌های تابعه باید از واحدهای تجاری مستقل "استراتژیک" برخوردار باشند. دیدگاه دوم پیشنهاد می‌کند که وظایف اصلی هلدینگ تعیین مسیرها و مدیریت هم‌افزایی است و عامل اصلی موفقیت ایجاد هم‌افزایی در شرکت‌های

زیرمجموعه می‌باشد. بنابراین، شرکت‌های تابعه باید بسیار به هم وابسته باشند (Gurkov, 2014). به منظور دستیابی به تلفیق این دو دیدگاه استراتژی شرکتی، گولد و کمبل¹ مفهومی بنام شرکت‌های مادر² را برای شرکت‌های چندگانه ارائه دادند (Goold and Campbell, 1998).

بنگاه‌های مادر می‌توانند با عملکرد چندوجهی و راهبرد متناسب، کل مجموعه را به ارائه دهنده راهکار و احیاگر تبدیل کرده و نقش خود را به عنوان یک شرکت مادر کارا و اثربخش، ایفا نمایند (Campbell et al., 2014). بررسی الگوهای ورشکستگی تجاری نشان می‌دهد که شرکت‌های خصوصی، کوچک و جدیدالتأسیس نظیر استارت‌آپ‌ها با فرایندهای کنترلی ضعیف و برنامه‌ریزی نامناسب جریان‌های نقدی در مقایسه با شرکت‌های بزرگ بخش عمومی در مواجهه با بحران‌های مالی، آسیب‌پذیرتر می‌باشند (Charitou et al., 2004). از سوی دیگر بنگاه‌های مادر (هلدینگ) نقش محوری در تعدیل فشارهای وارده بر کسب و کارهای خود در شرایط بحران یا رکود اقتصادی بر عهده دارند (Collis & Montgomery, 1998). با توجه به اهمیت عنصر آگاهی به‌عنوان یکی از قابلیت‌های بنگاه‌های مادر (Adner & Helfat, 2003) که می‌تواند در خروج از بحران ایفای نقش کند، این پژوهش درصدد است تا تأثیر این قابلیت را بر اثربخشی راهبردهای احیا شرکت‌های ایرانی بررسی نماید. برای این منظور از هوش راهبردی بنگاه مادر (هوش مادری) که دربرگیرنده انواع آگاهی‌های موردنیاز از محیط پیرامونی بنگاه مادر است استفاده می‌شود. در رویکرد جدید این پژوهش برخلاف پژوهش‌های درحوزه کسب و کارهای شرکت‌های هلدینگ که به صورت تک بعدی به روی خود آنها متمرکز شده‌اند، سعی شده به نقش بنگاه مادر در خروج شرکت‌های تابعه آن‌ها از بحران به صورت هم‌زمان و تأثیر هوش راهبردی پرداخته شود.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در تحلیل بنگاه مادر و مفاهیم مرتبط با آن در اینجا از راهکارهای محوری که در تحقیقات مطرح است با نگرش بهبود مالی استفاده شده است. یک شرکت مادر می‌بایستی در چند مقوله اصلی به بلوغ لازم جهت ارائه راهکار هوشمندانه، شامل "منابع و توانمندی‌ها"، "استراتژی و

1 Goold and Campbell
2 corporate parenting

دیدگاه‌ها، "فرایندها" و "کالا و خدمات" رسیده باشد (رضوی و همکاران، 1396).

در اینجا مهم‌ترین مبانی نظری و مفاهیم به کاررفته مورد بررسی قرار می‌گیرد.

احیا¹: شایستگی احیا به توانایی بازیابی شرکت پس از افت عملکرد اشاره دارد که چنین

قابلیتی بخشی از قابلیت‌های سازمانی است (Eggers & Kaplan, 2013; Helfat & Peteraf, 2015; Liang, Barker, & Schepker, 2018). استراتژی‌های احیا، شرکت‌ها را مجبور می‌کنند تا تجزیه و تحلیل بازار را افزایش دهند تا اقدامات پرخطری را انجام دهند تا بتوانند بهبودی را در شرکت‌ها ایجاد کنند (Morrow, JR., Sirmon, Hitt, & Holcomb, 2007; Nyagiloh & Kilika, 2020). بنابراین درک استراتژی شرکت در مرحله بحران الزامیست، زیرا استراتژی‌های احیا مدیریتی به منبع سقوط و نیازهای داخلی و خارجی و مشکلات شرکت توجه می‌کند (Santana, Valle, & Galan, 2019; Nyagiloh & Kilika, 2020).

راهبرد سازمان دهی مجدد بدهی²: راهبرد سازمان دهی مجدد بدهی نه تنها نمادی از پریشانی

مالی بنگاه‌ها است، بلکه یکی از اصلی‌ترین راه‌های کاهش درد و رنج مالی است، به طوری که بنگاه‌های دارای مشکل با امید به بهبود وضعیت مالی می‌توانند به طور مؤثر از ورود به روند تصفیه و ورشکستگی جلوگیری کنند. در نتیجه سازمان دهی مجدد بدهی هم در دانشگاه و هم در عمل و صنعت مورد توجه گسترده قرار گرفته است (Miyakawa and Ohashi, 2016; Hoshi et al., 2018; Payne, 2018; Jiang, Liu, & Yang).

راهبردهای کارایی عملیات³: کارایی عملیات در بخش تولید و خدمات همچنان یک مسئله

برجسته در میان دانشگاهیان و فعالان صنعت است. در بخش تولیدی، کارایی عملیات یک راه حل مهم برای مشکلات بیکاری و رشد اقتصادی پایدار در شرکت‌ها شناخته می‌شود (Asaley et al., 2018). تئوری سود از معدود نظریه‌هایی است که تأثیر کارایی بر سود را توضیح می‌دهد (Bloom et al., 2019; Teece, 2019; Osazefua, 2019). کارایی اشاره به استفاده بهینه از منابع دارد که برای شکوفایی و اثر بخشی خروجی شرکت‌ها، بنگاه‌های مادر نقش کلیدی ایفا می‌کنند (Osazefua, 2019).

راهبردهای سازمان دهی مجدد در مجموعه دارایی‌ها⁴: سازمان دهی مجدد در مجموعه

دارایی‌ها به اصلاح یا بازتعریف دامنه دارایی شرکت در پاسخ به مشکلات داخلی و خارجی باهدف

1 Corporate Turnaround

2 Debt Restructuring

3 Operational-efficiency

4 Portfolio-Asset Restructuring

ایجاد ارزش برای سهامداران اشاره دارد (Sánchez-Riofrío., Guerras- Martín & Forcadell, 2014; Hoskisson et al. 2004). این استراتژی ممکن است شامل حذف حداقل یک دارایی از نمونه کارها است، اگرچه ممکن است گاهی اوقات ترکیبی پیچیده از ورود و خروج دارایی‌ها باشد.

راهبردهای تمرکز مجدد بر محصول - بازار¹: به میزان درک مدیران از عرضه محصولات جدید و ورود به بازارهای جدید اشاره دارد که شرکت‌های بحران‌زده به‌عنوان اقداماتی برای بهبود عملکرد تجاری به آن پرداخته‌اند. این راهبرد دارای دو جهت مخالف یعنی انقباض و انبساط موقعیت‌های فعلی محصول - بازار است. انقباض زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت از بخش‌های بازار بدون سود کناره‌گیری می‌کند. انبساط زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت، کسب و کارهای جذاب خریده و یا ایجاد می‌کند. این راهبرد شامل دو راهبرد تغییر در عرضه محصول و تغییرات ورود به بازار می‌شود (رحمان سرشت و همکاران، 1392).

بنگاه مادر: یکی از ویژگی‌های شرکت‌های تنوع یافته که در مباحث مدیریت استراتژیک از آن‌ها به اسامی مختلفی از قبیل هلدینگ، گروه کسب و کاری²، بنگاه مادر³، شرکت‌های خوشه‌ای⁴، گروه اقتصادی⁵، بنگاه‌های مدرن⁶ و شرکت‌های دارای چند کسب و کار⁷ یاد می‌شود، سببی از کسب و کارها⁸، محصولات و واحدهای عملیاتی و جغرافیایی متنوع است که توسط ستاد مرکزی⁹ هماهنگ و هدایت می‌شوند (Menz, Kunisch, & Collis, 2015; Collis, Young, & Goold, 2007). تنوع محیط تجاری، باعث تغییر چشمگیری در روش‌های قدیمی مدیریت و گسترش شرکت‌های مادر شده است (Seifzadeh & Rowe, 2019)؛ داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از راهبرد، لازمه موفقیت این گونه شرکت‌هاست، در غیراینصورت عملکرد بنگاه که سهم بسزایی در اقتصاد دارد از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت (سبحان‌اللهی و همکاران، 1391).

1 Product-Market Refocusing

2 Business Group

3 Parent Company

4 Conglomerate

5 Economy Group

6 Modern Corporation

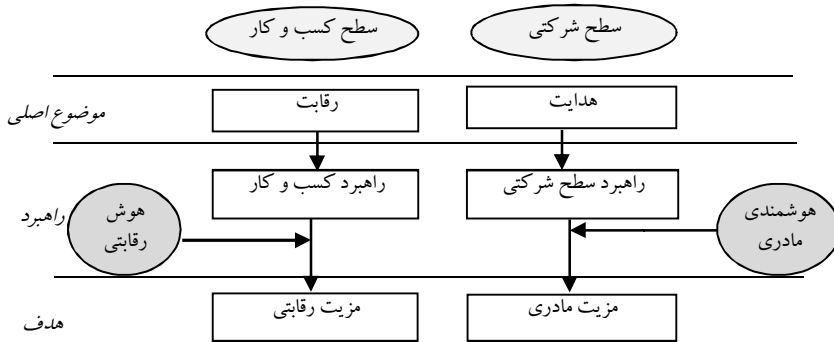
7 Multi-business Firms

8 Business Portfolio

9 Headquarter

هوش راهبردی بنگاه مادر: مفهوم هوش به عنوان یک فرایند مدت هاست که به عنوان تلاشی برای افزایش رقابت شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود (Maune, 2014). عرصه هوش رقابتی در دهه‌های گذشته توسعه یافته و به بخشی حیاتی از کسب و کارها تبدیل شده است (Calof et al., 2018) و به عنوان یک ابزار تجاری در مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود و به روشی که کسب و کارها را قادر می‌سازد به مزیت رقابتی پایدار برسند (Salguero et al., 2019). بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند با بهره‌گیری از هوش رقابتی فضای متلاطم و ناپایدار و فشارهای رقابتی تأمین‌کنندگان را تحمل کنند (Maritz and Du Toit, 2018). اصطلاح هوش رقابتی دو بخش اصلی دارد، یعنی رقابت و هوشمندی. قسمت اول به روش رقابت بین دو سازمان یا صنعت اشاره دارد. بخش دوم به توانایی شرکت برای اصلاح و بهبود عملیات شرکت برای رقابت اشاره دارد (Köseoglu et al., 2016; Asghari et al., 2020).

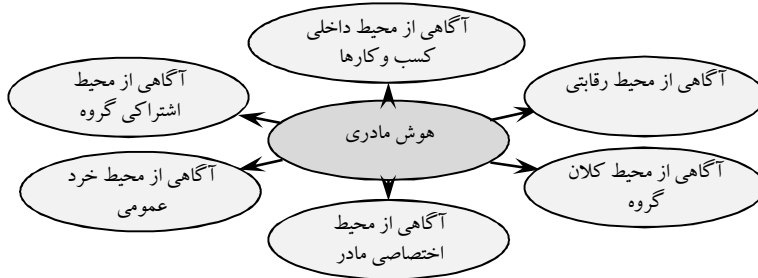
از منظر محیطی نیز آشفستگی محیط بر عملکرد کسب و کار تأثیر مستقیم داشته به طوری که در نتایج به دست آمده از تحقیقات، تلاطم در محیط کسب و کار و بازارهای وابسته، بر کارآفرینی راهبردی و عملکرد کسب و کارها و شرکت‌های فناور کوچک با توجه به بازار رقابتی و توان کم آن‌ها در این تلاطم تأثیر منفی داشته است (اقبال مجد و همکاران، 1397). با توجه به مفهوم راهبرد که جوهره آن تطبیق با تحولات محیط بیرونی می‌باشد و در نظر گرفتن اینکه در عصر حاضر بازه زمانی تحولات کسب و کار و معادلات حاکم بر دنیای تجارت به فواصل بسیار کوتاه و بعضاً لحظه‌ای تقلیل یافته است، غافلگیر نشدن در برابر این حجم از تغییرات، آمادگی دائمی و هوشیاری کامل نسبت به محیط را می‌طلبد و این هوشیاری عاملی است که در جهت‌گیری‌های راهبردی و ایجاد و تکامل مزیت‌های رقابتی نقش بسزایی دارد (اسدزاده و طیار، 1395). در نتیجه تعدد عوامل محیطی در بنگاه‌های مادر، پیچیدگی در سطح بالاتری نسبت به شرکت‌های کوچک و تک کسب و کار قرار داشته و از این رو اهمیت ادراک محیط در آن‌ها بالاتر می‌باشد. در پاسخ به نیازهای اطلاعاتی بنگاه مادر و با اقتباس از مفهوم هوش رقابتی، سازه هوش راهبردی بنگاه مادر یا به اختصار هوش مادری تعریف و جایگاه آن در شکل شماره 1 تشریح شده است.



شکل 1. تبیین هوش مادری با اقتباس از هوش رقابتی

در ادامه و در شکل 2، ابعاد شش‌گانه تشکیل دهنده سازه هوش مادری تبیین گردیده است (اسدزاده و رحمان سرشت، 1394). با وجود پیشرفت فناوری و بازار رقابتی دنیا و علی‌الخصوص فضای پرتلاطم اقتصادی در ایران، لازم است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای مقابله با تنش‌های محیطی و ادامه‌حیات خود ظرفیت تحمل‌پذیری خود را افزایش دهند (چیت‌سازان و همکاران، 1397). در اینجا نقش بنگاه‌های مادر در حمایت از شرکت‌های تابعه مورد تأکید است. در میان پژوهش‌های داخلی، رحمان سرشت و همکاران (1392) و رحمان سرشت و همکاران (1393)، به‌طور مشخص به بررسی راهبردهای احیا و ارتباط آن با عملکرد توابع بحران‌زده پرداخته‌اند، هرچند در آن‌ها اشاره‌ای به نقش مادر نشده است.

در منبعی دیگر اعرابی و ایزدی (1386) به نقش مادر در مدیریت و تعدیل بحران اشاره کرده و بیان می‌کنند تغییرات فناوری و نیاز مشتریان باعث گردید که بعضی توابع در مقاطع زمانی مختلف با بحران روبه‌رو شوند که مدیریت بحران از سوی شرکت مادر می‌تواند آنان را در جهت خروج از بحران کمک کند. در اکثر پژوهش‌های این حوزه، به‌صورت منفرد به بررسی بنگاه مادر پرداخته شده و این اولین پژوهشی است که می‌توان گفت به نقش بنگاه مادر در خروج شرکت تابعه از بحران و راهبردهای احیا در داخل کشور در میان هلدینگ‌ها از چند منظر می‌پردازد. با توجه به اشاره محققین در بیان تأثیر آگاهی بنگاه مادر در بحران‌زدایی از توابع از یک‌سو و جامعیت هوش مادری به‌عنوان سازه‌ای که ابعاد آگاهی محیطی بنگاه مادر را در برمی‌گیرد از سوی دیگر، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل 3 تعریف می‌شود.



شکل 2. مدل عاملی هوش مادری

در سازه این تحقیق از سنجه های معتبر جدیدی استفاده شده است که با آزمون های مختلف، پایایی و روایی آن مورد تایید قرار گرفته و در ادامه ارائه می گردد.

فرضیه های پژوهش در قالب یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی زیر بیان می شود:

فرضیه اصلی: هوش مادری بر اثربخشی راهبردهای احیا در توابع بحران زده اثر معناداری دارد.

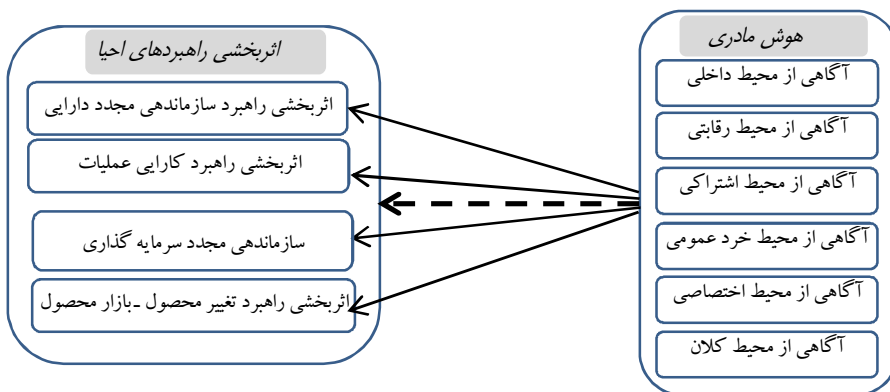
◀ **فرضیه فرعی اول:** هوش مادری بر اثربخشی راهبرد سازمان دهی مجدد دارایی ها اثر معناداری دارد.

◀ **فرضیه فرعی دوم:** هوش مادری بر اثربخشی راهبرد سازمان دهی مجدد دیون اثر معناداری دارد.

◀ **فرضیه فرعی سوم:** هوش مادری بر اثربخشی راهبرد کارایی عملیات اثر معناداری دارد.

◀ **فرضیه فرعی چهارم:** هوش مادری بر اثربخشی راهبرد تمرکز مجدد بازار - محصول اثر معناداری

دارد.



شکل 3. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی

از آنجایی که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان هوش راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیاء می باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. این پژوهش در سطح شرکت‌ها صورت گرفته است جامعه آماری این پژوهش در 11 صنعت (سیمان، دارویی، معدنی و فلزی، هیدروکربوری، غذایی و کشاورزی، شوینده بهداشتی، خودرویی، چند رشته‌ای، خدماتی، مالی و سایر) مطرح می‌باشد که 48 هلدینگ یا شرکت مادر را در بر گرفته است. در جامعه آماری مزبور، شرکت‌های بحران‌زده زیر مجموعه این هلدینگ‌ها نیز مطرح می‌باشند که شرکت‌های ایرانی در خلال سال‌های 1370 تا 1390 را شامل می‌شود که در دو سال متوالی دچار کاهش در نرخ بازده دارایی‌ها شده‌اند. شرکت‌های مادر یا هلدینگ این پژوهش، سهامداران عمده شرکت‌های بحران‌زده بوده‌اند که 42 شرکت مادر به عنوان نمونه از طریق روابط آماری انتخاب شدند. در انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده گردید و به این منظور شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار با توجه به شفافیت شاخص‌های عملکردی و قابلیت اتکاء گزارش‌های مالی ملاک عمل قرار گرفت. در این پژوهش توزیع پرسشنامه در دو گروه متفاوت صورت گرفته است. در گروه اول که 42 هلدینگ برای راهبردهای هوش‌مادری بودند، در هر هلدینگ به مدیران استراتژیک هلدینگ‌ها پرسشنامه‌های هوش راهبردی داده شده و از آن‌ها خواسته شد که نسبت به تکمیل سؤالات اقدام کنند و از طرف دیگر در گروه دوم، به شرکت‌هایی که در هر هلدینگ دو سال متوالی دچار کاهش در نرخ بازده دارایی‌ها شده‌اند پرسشنامه‌ای داده شده که تعداد توزیعی برای هر هلدینگ متغیر بوده است، به طوریکه در برخی موارد از یک هلدینگ، به سه شرکت زیرمجموعه آن پرسشنامه داده شده و در هلدینگ دیگر دو پرسشنامه داده شده است. در نهایت 126 پرسشنامه از شرکت‌های دچار بحران جمع‌آوری شد و برای هر هلدینگ میانگین پاسخ‌های شرکت‌های بحران‌زده آن‌ها حساب شده است. در اینجا برای سنجش متغیرهای پژوهش متناسب با دو گروه مزبور از دو پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش هوش‌مادری در گروه اول، از پرسشنامه‌ای مبتنی بر شاخص‌های معرفی شده توسط اسدزاده و رحمان سرشت (1394) مشتمل بر 33 سؤال در

مقیاس لیکرت 5 گزینه ای استفاده گردید و نیز جهت شناسایی نوع راهبرد اتخاذ شده در گروه دوم، از پرسشنامه طراحی شده توسط ایراندوست (1393) با 27 سؤال مبتنی بر مقیاس لیکرت 5 گزینه ای استفاده شد. دربخش استنباطی برای آزمون فرضیات و مدل از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزارهای SPSS24 و SMART-PLS2 استفاده گردیده است. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد. از مدل یابی اسمارت پی ال اس می توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص ها را برای مدل مفهومی به دست آورد (Wen wu, 2010).

یافته ها

الف) توصیف جمعیت شناختی

در این پژوهش توزیع پرسشنامه در دو گروه متفاوت از نمونه آماری صورت گرفته است در گروه اول که 42 هلدینگ برای راهبردهای هوش مادری بودند در هر هلدینگ به مدیران استراتژیک هلدینگ ها پرسشنامه های هوش راهبردی داده شده است. یافته های توصیفی این بخش نشان می دهد که بیش از 40 درصد از هلدینگ هایی که در این تحقیق شرکت کردند بین 10 تا 15 سال سابقه فعالیت داشتند. بیش از 74 درصد مدیران هلدینگ ها دارای تحصیلات تکمیلی یعنی کارشناسی ارشد و دکتری بودند. تمام مدیران هلدینگ حاضر شده در این نمونه مرد بودند. در گروه دوم که مدیران شرکت های بحران زده زیرمجموعه هلدینگ ها بودند در نهایت 126 پرسشنامه از شرکت های دچار بحران جمع آوری شد.

ب) توصیف شاخص ها

در این پژوهش از شاخص های توصیفی میانگین، واریانس و انحراف معیار استفاده شده است. جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده گردیده که یافته های توصیفی در جدول 1 آورده شده است. در صورتی که سطح معناداری از 5 درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می باشد و اگر سطح معناداری کمتر از 5 درصد باشد متغیرها نرمال نیستند.

جدول 1. یافته های توصیفی و نرمال بودن متغیرها

حجم نمونه آماری		هوش راهبردی بنگاه مادر	اثربخشی راهبردهای احیا
		42	42
پارامترهای توصیفی	میانگین	2/4408	2/4324
	واریانس	.637	.7119
	انحراف معیار	.79791	.34459
ازمون کولموگروف - اسمیرنوف	آماره آزمون	.141	.083
	سطح معناداری	.036	.200

با توجه به اینکه سطح معناداری توزیع یکی از متغیرها کمتر از 5 درصد (غیر نرمال) است پس باید از نرم افزار استارت پی ال اس برای تحلیل استفاده نمود چراکه این نرم افزار به نرمال و غیر نرمال بودن داده ها حساس نیست. با توجه به سطر میانگین نمونه برای متغیرها خوشبختانه کلیه ضرایب میانگین کمتر از 3 قرار دارند این نشان می دهد که متغیرهای پژوهش در نمونه حاضر از توافق نسبی برخوردار هستند.

ج) پایایی و روایی در روش حداقل مربعات جزئی: (سنجش بارهای عاملی، آلفاکروناخ،

پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا).

1) سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی¹ از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار 4/ شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل قابل قبول است (Hulland, 1999). ضریب بارهای عاملی از نمودار خروجی نرم افزار، در جدول 2 ارائه شده است.

در صورتی که پس از اجرای مدل، به سؤالاتی با بار عاملی کمتر از 4/ برخوردیم، مجبور به حذف آن سؤال هستیم تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد. دلایل زیادی ممکن است باعث پیش آمدن این مشکل شوند از جمله نگارش نامناسب و نامفهوم سؤالات، پاسخ دادن سرسری و بدون دقت افراد به پرسشنامه ها، تعداد اندک افراد پاسخ دهنده و ...

2) آلفای کروناخ: معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجش مناسب برای ارزیابی

پایداری درونی محسوب می شود. مقدار آلفای کروناخ بالاتر از 7/ بیان پایایی قابل قبول است.

3) پایایی ترکیبی (CR): معیار پایایی ترکیبی در مدل سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می رود چرا که در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری دارند (Vinzi et al., 2010). با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول 3 مقدار تمامی سازه ها مورد تأیید هستند، برازش مناسب مدل های اندازه گیری تأیید می شود.

جدول 2. ضریب بار عاملی گویه ها (بیشتر از 0/4)

متغیر	مولفه	سوالات	بار عاملی	متغیر	مولفه	سوالات	بار عاملی
هوش مادری	محیط داخلی	Q1	0/586	اثر بخشی راهبردهای احیا		M1	0/7845
		Q2	0/734			M2	0/869
		Q3	0/808			M3	0/905
		Q4	0/743			M4	0/784
		Q5	0/764			M5	0/832
	محیط رقابتی	Q6	0/897		M6	0/805	
		Q7	0/605		M7	0/901	
		Q8	0/465		M8	0/881	
		Q9	0/588		M9	0/849	
		Q10	0/803		M10	0/829	
	محیط اشتراکی	Q11	0/771		M11	0/927	
		Q12	0/735		M12	0/941	
		Q13	0/720		M13	0/896	
		Q14	0/844		M14	0/856	
	محیط خرد عمومی	سازماندهی مجدد دارایی	Q15		0/813	M15	0/858
			Q16		0/686	M16	0/661
			Q17		0/780	M17	0/819
			Q18		0/744	M18	0/849
			Q19		0/468	M19	0/841
	محیط کلان گروه	سازماندهی مجدد سرمایه گذاری	Q20		0/590	M20	0/869
			Q21		0/837	M21	0/783
			Q22		0/508	M22	0/881
			Q23		0/930	M23	0/888
			Q24		0/858	M24	0/827
	محیط اختصاصی	راهبرد تغییر محصول - بازار	Q25		0/501	M25	0/871
			Q26		0/652	M26	0/763
			Q27		0/244	M27	0/647
			M28		0/752		
			M29		0/734		
		M30	0/833				
		M31	0/766				
		M32	0/724				
		M33	0/729				

جدول 3. آلفای کرونباخ، ضریب پایایی، میانگین واریانس استخراج شده، R^2 و برازش کلی مدل

متغیر	CR	آلفا کرونباخ	AVE	مقادیر اشتراکی	R^2	برازش کلی مدل
ملاک قبولی بیشتر از	.17	.17	.15	-	.167 تا .133	GOF بیشتر از .33
اثربخشی راهبردهای احیا	.793	.792	.768	.768	.747	$\sqrt{\text{communality}}$ $\times \sqrt{R^2}$ $\sqrt{.60}$ $\times \sqrt{.70.73}$ $=.76618$
هوش راهبردی بنگاه مادر	.797	.797	.754	.754	-	
آگاهی از محیط کلان	.793	.790	.772	.772	.781	
محیط اختصاصی	.791	.789	.756	.756	.784	
اثربخشی راهبرد سازمان دهی مجدد دیون	.781	.772	.752	.752	.728	
کارایی عملیات	.789	.786	.751	.751	.791	
سازمان دهی مجدد سرمایه گذاری ها	.789	.785	.753	.753	.794	
تغییر محصول - بازار	.787	.783	.751	.751	.766	
آگاهی از محیط داخلی	.793	.790	.772	.772	.774	
آگاهی از محیط رقابتی	.793	.791	.773	.773	.779	
آگاهی از محیط اشتراکی	.795	.793	.782	.782	.785	
آگاهی از محیط خرد عمومی	.792	.790	.767	.767	.772	

4) روایی همگرا (AVE): روایی همگرا¹ معیاری است که برای برازش مدل های اندازه گیری در روش حداقل مربعات جزئی به کار برده می شود. معیار میانگین واریانس استخراج شده نشان دهنده ی میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است.

5) روایی واگرا²: روش فورنل و لارکر میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه هاست؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه ای دیگر.

جدول 4. روایی واگرا

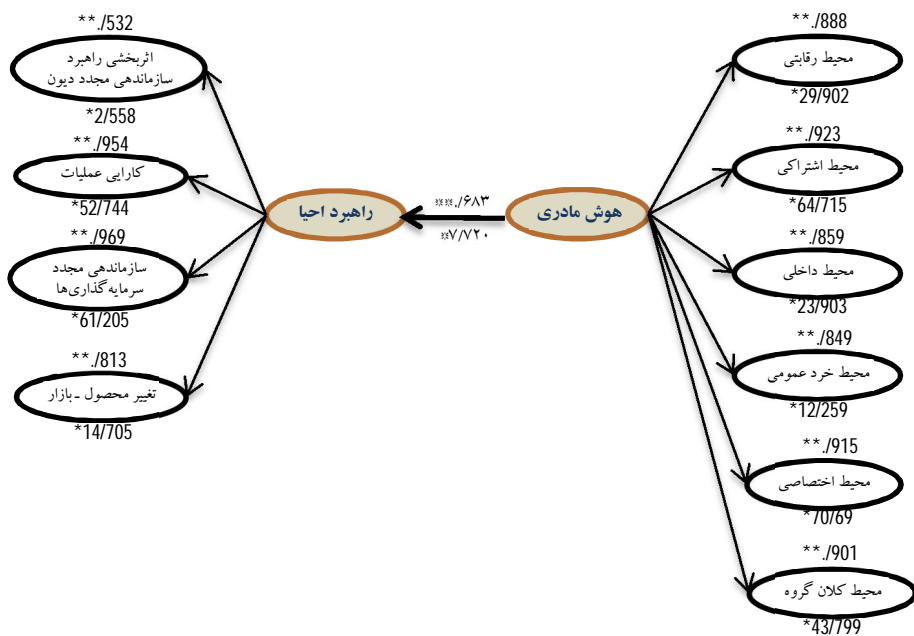
سازه	راهبردهای احیا	هوش راهبردی
راهبردهای احیا	.8246	
هوش راهبردی	.6828	.7348

د) آزمون فرضیه های پژوهش

در مدل ترسیم شده در نرم افزار، مقادیر t value و ضریب مسیر در یک شکل واحد به ترتیب با یک ستاره (*) و دو ستاره (**) در پایین و بالای شاخص هادر شکل 4 آورده شده است.

1 Convergent validity
2 Divergent Validity

با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌های گردآوری شده، نوع راهبرد احیا استفاده شده جهت خروج از بحران در جدول 5 در ادامه ارائه شده است. در جدول مذکور راهبردهای مطرح شده بر اساس سوالات جمعیت شناختی مندرج در مجموع 126 پرسشنامه از مدیران شرکت های دچار بحران مطرح شده که یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که راهبرد غالب شرکت‌های بحران‌زده، کارایی عملیات و سازمان‌دهی مجدد دارایی بوده و راهبرد تمرکز مجدد بازار - محصول کمترین فراوانی را در میان راهبردهای به کار بسته شده توسط توابع بحران‌زده دارا است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق که معناداری تأثیر هوش مادری بر اثربخشی راهبردهای احیا را مورد بررسی قرار می‌داد از روش تحلیل مسیر با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. جدول 6 در زیر خلاصه‌ای از نتایج به دست آمده در این ارتباط را نشان می‌دهد که ضرایب مسیر و مقادیر آماره معناداری متناظر آن‌ها ارائه شده‌اند.



شکل 4. مدل ترسیم شده به همراه مقدار t-value و ضریب مسیر

جدول 5. طبقه‌بندی شرکت‌های بحران زده به لحاظ راهبرد احیا

راهبرد	تعداد	درصد
راهبرد سازمان‌دهی مجدد دارایی	38	30%
راهبرد سازمان‌دهی مجدد دیون	27	22%
راهبرد کارایی عملیات	38	30%
راهبرد تمرکز مجدد بازار - محصول	23	18%
مجموع	126	100%

با توجه به نتایج جدول 6، تأثیر معنادار هوش مادری بر اثربخشی راهبردهای احیا (به عنوان فرضیه اصلی تحقیق) مورد تأیید قرار گرفت که در آن ضریب مسیر محاسبه شده معادل 0/68 و آماره معناداری متناظر، معادل 35/583 می‌باشد. بدین ترتیب این موضوع تأیید شد که هوش مادری، اثربخشی راهبردهای احیا را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از آنجا که ضریب مسیر، دارای علامت مثبت است، تأثیر گذاری از نوع مستقیم می‌باشد. همچنین، آزمون فرضیه‌های فرعی، تأثیر معنادار هوش مادری بر موفقیت چهار راهبرد سازمان‌دهی مجدد دیون، سازمان‌دهی مجدد دارایی و تمرکز بازار - محصول و راهبرد کارایی عملیات را تأیید نمود.

جدول 6. آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	آماره آزمون	نتیجه فرضیه
1	فرضیه اصلی: هوش مادری بر اثربخشی راهبردهای احیا در توابع بحران زده اثر معناداری دارد.	0/683	35/583	تأیید فرضیه
2	فرضیه فرعی اول: هوش مادری بر اثربخشی راهبرد سازمان‌دهی مجدد دارایی‌ها اثر معناداری دارد.	0/668	7/324	تأیید فرضیه
3	فرضیه فرعی دوم: هوش مادری بر اثربخشی راهبرد سازمان‌دهی مجدد دیون اثر معناداری دارد.	0/338	2/022	تأیید فرضیه
4	فرضیه فرعی سوم: هوش مادری بر اثربخشی راهبرد کارایی عملیات اثر معناداری دارد.	0/699	8/355	تأیید فرضیه
5	فرضیه فرعی چهارم: هوش مادری بر اثربخشی راهبرد تمرکز مجدد بازار - محصول اثر معناداری دارد.	0/533	5/985	تأیید فرضیه

بحث و نتیجه‌گیری

طبق مطالب عنوان شده مداخله بنگاه مادر در توابع آن، یکی از موضوعات محوری در پژوهش‌های راهبردی کسب و کار بوده و این موضوع به‌ویژه در مواقع بحران اهمیتی مضاعف می‌یابد. با توجه به اینکه پژوهشگران مختلف بر منابع و مهارت‌های بنگاه مادر به‌عنوان عاملی اثر بخش در خلق ارزش از یک سو و تسریع در خروج از بحران از سوی دیگر تأکید کرده‌اند این پژوهش تلاش کرد تا تأثیر هوش مادری را به عنوان یکی از این قابلیت‌ها بر اثربخشی

راهبردهای احیا بررسی کند که آزمون فرضیه اصلی، این موضوع را تأیید نمود. در ادامه و به صورت اجمالی نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی بیان می‌شود.

در فرضیه اول با توجه به مقادیر تحلیلی، از مجموع شرکت‌هایی که از این راهبرد استفاده نموده بودند، شرکت‌هایی که تحت اداره ستاد مرکزی با سطح بالایی از هوش مادری بودند، شاخص مالی بیش از نیمی از آنها بهبود یافت و مابقی تفاوت محسوسی روی نداد. می‌توان گفت اثربخشی این راهبرد با افزایش هوش مادری تقویت و با کاهش آن تضعیف می‌گردد.

در تحلیل فرضیه دوم شرکت‌های تحت اداره ستاد مرکزی که با سطح بالایی از هوش مادری بودند شاخص‌های اکثریت قریب به اتفاق آنها بهبود حاصل نمود. در بررسی نمونه‌های موفق مشخص شد که شرکت‌های مادر با درجه بالای هوشمندی به دلیل اشراف بر فرصت‌های تأمین مالی می‌توانند با جهت‌دهی صحیح به توابع، راهبرد مذکور را با موفقیت همراه سازند. در این راستا سرمایه‌گذاری خطرپذیر ابزار مهمی در تأمین مالی برای کسب و کارهای متنوع و نوپا می‌تواند به شمار آید.

در فرضیه سوم مشخص گردید که درجه بالای هوشمندی در شرکت مادر به اثربخشی راهبرد کارایی عملیاتی منجر می‌شود، به طوریکه مداخله بنگاه مادر با سطح بالایی از هوش مادری در توابع خود، توانسته است با اعمال استراتژی‌های متناسب با موقعیت بحران و دانش محیطی مناسب، تابع بحران زده را به مسیر اثربخشی عملکرد خود هدایت نموده و در صورت لزوم از حمایت‌های مستقیم مالی و بهینه‌سازی فرایندهای عملکردی جهت عبور از بحران برخوردار نماید.

در بررسی فرضیه چهارم بین شرکت‌هایی که از این راهبرد استفاده کرده‌اند و دارای ستاد مرکزی با سطح بالایی از هوش مادری بودند مشخص شد که شرکت‌های مادر با درجه بالای هوشمندی به دلیل اشراف بر تحولات بازارهای هدف و روندهای فناورانه به جهت‌گیری صحیح توابع در گزینش مناسب‌ترین بازار و تمرکز بر پربازده‌ترین محصول کمک کرده و این راهبرد را با موفقیت همراه نمودند که تأثیرات خود را در افزایش سطح فروش و سودآوری توابع بحران‌زده نمایان ساخت.

پیشنهادها

با توجه به تأثیر مستقیم سطح هوشمندی بر موفقیت راهبردهای احیا، شرکت های مادر می بایستی سیاست مداخله خود در احیاء توابع بحران زده را متناسب با سطح هوشمندی شان تنظیم نمایند. لذا به پژوهشگران پیشنهاد می شود تا مدلی جهت سنجش هوشمندی متناسب با پیچیدگی محیطی توسعه یافته تا بر پایه شواهد عملکردی توابع و نتایج تصمیمات ستاد، بتوان در رابطه با میزان هوشمندی آن اعلام نظر کرده و متعاقب آن میزان مشارکت و مداخله در تصمیمات استراتژیک را بهینه نمود. همچنین پیشنهاد می شود تا تأثیر ابعاد مختلف این ساختار را بر اثربخشی راهبردهای احیا تحلیل نموده و با توجه به وزن آن ها در موفقیت راهبردی توابع، سطح تاثیر آن و میزان لزوم مشارکت بنگاه مادر را بررسی نمایند.

منابع

- اسدزاده، عبدالله؛ رحمان سرشت، حسین، (1394)، "مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت های هولدینگ"، فصلنامه مدیریت بازرگانی، 7(4)، 805-822.
- اسدزاده، عبدالله؛ طیار، سید حسن، (1395)، "نقش هوش رقابتی در جهت گیری راهبردی و تأثیر آن در خلق مزیت رقابتی"، فصلنامه مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، 25، 139-160.
- اعرابی، سید محمد؛ ایزدی، داود، (1386)، مبانی مدیریت استراتژیک، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- اقبال مجد، مهدی؛ صفری، علی؛ شائمی برزکی، علی، (1397)، "تأثیر کارآفرینی راهبردی بر عملکرد کسب و کار: نقش قابلیت های پویای سازمان و آشفتگی محیط کسب و کار در شرکت های دانش بنیان استان اصفهان"، توسعه کارآفرینی، 11(1)، 1-19.
- ایراندوست، منصور، (1393)، الگوی رابطه بین راهبردهای احیا و عملکرد در شرایط رکود اقتصادی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.

چیت سازان، هستی؛ داوری، علی؛ جلالی، محمد، (1397)، "ارزیابی عوامل موثر بر ظرفیت تاب آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: قطعه سازان صنعت خودرو)"، توسعه کارآفرینی، 11(3)، 440-421.

رحمان سرشت، حسین؛ حساس یگانه، یحیی؛ فلاح شمس، میرفیض؛ ایران دوست، منصور، (1393)، "طراحی مدل راهبردی فرایند احیای شرکت های بحران زده"، فصلنامه مدیریت بازرگانی، 6(3)، 516-497.

رحمان سرشت، حسین؛ حساس یگانه، یحیی؛ فلاح شمس، میر فیض؛ ایران دوست، منصور، (1392)، "راهبردهای احیا و عملکرد تجاری در شرایط رکود اقتصادی"، فصلنامه مطالعات راهبردی، 15، 35-15.

رضوی، سید مصطفی؛ مختار زاده، نیما؛ احمد پور، محمود؛ سلیمی، مهران، (1396)، "توسعه مدلی برای ارائه راهکار یکپارچه در شرکتهای مادر"، فصلنامه مدیریت بازرگانی، 9(3)، 526-507.

سبحان اللهی، محمدعلی؛ رحمان سرشت، حسین؛ اصلی بیگی، فرزانه، (1391)، "الگوی تعامل استراتژیک در شرکت های هلدینگ"، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، 12، 42-15.

Adner, R. & Helfat, C. E. (2003), "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.

Ahuja, G., & Novelli, E. (2017)., "Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: The search for synergy" *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390.

Asaleye AJ, Adama JI, Ogunjobi JO, (2018). Financial sector and manufacturing sector performance: evidence from Nigeria", *Investment Management and Financial Innovations*, 15(3), 35-48.

Asghari, S., Targholi, S., Kazemi, A., Shahriyari, S., & Rajabion, L., (2020). "A new conceptual framework for identifying the factors influencing the effectiveness of competitive intelligence" *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 30 (5), 555-576.

Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2019). What drives differences in management practices? *American Economic Review*, 109(5), 1648-83.

Bloom, M., & Grant, M., (2011), "Valuing headquarters (HQs): Analysis of the role, value and benefit of HQs in global value chains", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2179943>

Bowman, E. H., & Helfat, C. E., (2001), "Does corporate strategy matter?" *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23.

- Brauer, M., (2006), "What have we acquired and what should we acquire in divestiture research? A review and research agenda", *Journal of Management*, 32(6), 751-785.
- Calof, J., Arcos, R. and Sewdass, N., (2018), "Competitive intelligence practices of european firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), 658-671.
- Campbell, A., Whitehead, J., Alexander, M. & Goold, M., (2014), *Strategy for the corporate level*, 2nd Edition, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Charitou, A., Neophytou, E. & Charalambous, C., (2004), "Predicting Corporate Failure: Empirical Evidence for the UK", *European Accounting Review*, 13(3), 465-497.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A., (1998). "Creating Corporate Advantage". *Harvard Business Review*, 76(3), 70-84.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M., (2007), "The size, structure, and performance of corporate headquarters", *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S., (2013), "Cognition and capabilities: A multi-level perspective", *The Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Feldman, E. R., (2021), "The corporate parenting advantage, Revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114-143.
- Fernández, F. A., & Montoya, L. M. R., (2018), "Multi-business companies: The Leonisa case", *Cuadernos de Administración*, 34(60), 81-95.
- Goold, M., Campbell, A., and Alexander, M., (1998), "Corporate strategy and parenting theory", *Long Range Planning*, 31(2), 308-314.
- Gurkov, I., (2014), "Corporate Parenting Styles in the Global Economy", *Higher School of Economics Working Paper*, No. WP BRP, 20.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hoshi, T., Koibuchi, S., & Schaede, U., (2018), "The decline in bank-led corporate restructuring in Japan: 1981-2010", *Journal of the Japanese and International Economies*, 47, 81-90.
- Hoskisson, R. E., Cannella, A. A., Tihanyi, L., & Faraci, R., (2004)., "Asset restructuring and business group affiliation in French affiliation in French civil law countries", *Strategic Management Journal*, 25(6), 525-539.
- Hulland, J. (1999), "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", *Strategic management journal*, 20, 195-204.
- Jiang, J., Liu, B., & Yang, J., (2019), "The impact of debt restructuring on firm investment: Evidence from China", *Economic Modelling*, 81, 325-337.
- Köseoglu, M.A., Ross, G. and Okumus, F., (2016), "Competitive intelligence practices in hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172.
- Kruehler, M. and Pidun, U., (2011), "Parenting approaches in corporate strategy: An exploratory study on the impact of portfolio structure and culture", *Schmalenbachs Business Review*, Special Issue 3, 69-91.
- Liang, X., Barker, V. L., & Schepker, D. J., (2018), "Chief Executive Cognition, Turnaround Strategy and Turnaround Attempts of Declining Firms", *Journal of Change Management*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1464046>

- Maritz, R. and Du Toit, A., (2018), "The practice turn within strategy: competitive intelligence as integrating practice", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-14.
- Maune, A., (2014), "Competitive intelligence and firm competitiveness: an overview", *Corporate Ownership & Control*, 12(1-6), 533-542.
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J., (2015), "The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective", *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
- Miyakawa, D., & Ohashi, K., (2016), "Multiple Lenders, Temporary Debt Restructuring, and Firm Performance: Evidence from Contract-Level Data", In *Asian Finance Association (AsianFA) 2016 Conference*.
- Morrow, J. J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R., (2007), "Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery". *Strategic Management Journal*, 28, 271-283.
- Nippa, M., Pidun, U. and Rubner, H., (2011), "Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research", *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50-66.
- Nyagiloh, K. A., & Kilika, J. M., (2020), "Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational Outcomes", Available at SSRN 3514730.
- Osazefua, I. J., (2019), "Operational efficiency and financial sustainability of listed manufacturing companies in Nigeria", *Journal of Accounting and Taxation*, 11(1), 17-31.
- Payne, J., (2018), "Debt restructuring in the UK. Eur. Co. Financ", *Law Review*, 15(3), 449-471. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2018-0014>
- Salguero, G.C., Gámez, M.Á.F., Fernández, I.A. and Palomo, D.R., (2019), "Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry", *Sustainability*, 11 (6), 1-12.
- Sánchez-Riofrío, A. M., Guerras-Martín, L. Á., & Forcadell, F. J., (2014), "Business portfolio restructuring: a comprehensive bibliometric review", *Scientometrics*, 102(3), 1921-1950.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2019). How national institutions limit turnaround strategies and human resource management: a comparative study in the airline industry. *European Management Review*, 16(4), 923-935.
- Schmitt, J., Decreton, B., & Nell, P. C., (2019), "How corporate headquarters add value in the digital age", *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-10.
- Seifzadeh, P., & Rowe, W. G., (2019), "The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance", *Journal of Strategy and Management*. 12 (3), 364 – 381.
- Tece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. & Wang, H. (Eds.), (2010), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods, and Applications*. Dordrecht, London, New York.
- Wen Wu, S., (2010), "Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis", *Expert Systems with Applications*, 37, 134-139.