

چشم‌انداز مدیریت صنعتی

سال نهم، شماره ۳۶، زمستان ۱۳۹۸

شاپا چاپی: ۹۸۷۴-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۶۵-۲۶۴۵

ص ۸۸ - ۶۳

طراحی و تدوین مدل بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد (مورد مطالعه: استان کرمانشاه)

صبا امیری*، نادر نادری**، یوسف محمدی فر***، بیژن رضایی****

چکیده

بازاحیا یک رویداد انفرادی نیست، بلکه فرآیندی است که سلسله‌ای از وقایع و رویدادها آن را شکل می‌دهند. پژوهش کیفی حاضر با هدف طراحی و تدوین مدل بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین در استان کرمانشاه انجام گرفت. به این منظور به کمک روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی با ۱۵ نفر از مدیران بنگاه‌های صنعتی، استادان دانشگاه، مسئولان دولتی و خیرگان بخش خصوصی، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختارمند در استان کرمانشاه انجام شد. برای بررسی روایی مدل، روش بررسی چندین باره متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل اولیه و نیز تطبیق با معیارهای کرسول به کار رفت و ۴۶۷ کُد، ۱۵۵ مفهوم و ۴۲ زیرمقوله شناسایی شد. در نهایت مدل پژوهش در قالب مدل پارادایمی ارائه شد که در آن «بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد» به‌عنوان پدیده محوری متأثر از شرایط علی پژوهش انتخاب شد. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر به همراه پدیده محوری راهبردها را شکل دادند و پیامدهایی مانند بهبود شاخص‌های عملکردی، جذب نیروی انسانی، افزایش نرخ بازده دارایی‌ها، افزایش ارزش ویژه برند و دارایی‌های بنگاه به همراه تثبیت وضعیت مالی شناسایی شد.

کلیدواژه‌ها: مدل بازاحیا؛ بنگاه صنعتی راکد؛ صنعت؛ رکود؛ استان کرمانشاه.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۸.

* دانشجوی دکتری، دانشگاه رازی.

** استادیار، دانشگاه رازی (نویسنده مسئول).

E-mail: naderi_ksh@yahoo.com

*** استادیار، دانشگاه رازی.

۱. مقدمه^۱

صنعت یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی در ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار است [۱۷] که از مجراهای کارآفرینی، نوآوری، تغییر فناوری، ایجاد فرصت‌های شغلی و افزایش درآمد بر اقتصاد یک منطقه مؤثر است [۱۹]. بنگاه‌های صنعتی نیز ستون فقرات بخش خصوصی و تأمین‌کنندگان اشتغال، مهد تحول، نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید هستند [۳۴]. از آنجا که توسعه صنایع یک پدیده چندبُعدی است که عوامل مشهود و نامشهود بسیاری بر آنها تأثیر می‌گذارند، هر زمان کاهش منابع و خروجی صنایع به همراه کاهش اندازه یا مقیاس عملیات همراه شود، رشد متوقف شده و در اصطلاح، بنگاه صنعتی را کد می‌شود.

با توجه به موقعیت کنونی کشور و فقدان انگیزه کافی برای سرمایه‌گذاری به‌منظور توسعه صنایع بزرگ توسط بخش خصوصی و طرح‌های کاهش تصدی دولت در امور اقتصادی، کمک به ادامه حیات بنگاه‌های صنعتی موجود از راه‌های مؤثر برای تحرک بخشیدن به فعالیت‌های مولد، تأمین نیازهای جامعه، حضور در بازارهای جهانی و کاهش نرخ بیکاری در کشور است [۳۱]. در دهه اخیر، اقتصاد ایران، تحریم‌ها و فشارهای اقتصادی بسیاری را شاهد بوده است. افزایش هزینه‌های تولید، نرخ تورم، نوسان‌های نرخ ارز، کمبود نقدینگی، مشکلات مربوط به تأمین مالی، کهنگی و فرسودگی فناوری، کاهش تعرفه گمرکی و افزایش واردات و کاهش ارزش پول ملی، مشکلات زیادی را برای بنگاه‌های صنعتی در کشور به‌وجود آورده است. در چنین وضعیتی، مدیران بنگاه‌های صنعتی به توقف تولید یا کاهش کمیت و کیفیت روی آوردند که در بلندمدت پیامدهایی چون زیان‌های انباشته، ورشکستگی و رکود را به‌دنبال داشت. این در حالی است که مدیران بنگاه‌های صنعتی بحران‌زده برای پیشگیری از ورشکستگی باید به‌دنبال انتخاب راهبردهای مناسب بازاحیا باشند [۲۸]. بازاحیای بنگاه صنعتی، فرآیندی است که در آن، عملکرد ضعیف شرکت تغییر کند و شاخص‌های عملکردی آن بهبود یابد. بازاحیا یک فرایند دومرحله‌ای است که ابتدا عملکرد افت می‌کند و به‌دنبال آن بهبود عملکرد صورت می‌گیرد. بنگاه زمانی فرآیند بازاحیا را آغاز می‌کند که شاخص‌های عملکردی آن به‌طور پیاپی کاهش داشته باشد. شرکت‌های را کد که با افت مداوم عملکرد روبه‌رو هستند، برای نجات خود از بحران نابودی، راهبردهایی را برای بازاحیا اجرا می‌کنند؛ اما پژوهش‌ها نشان داده بیشتر تلاش‌هایی که برای بازاحیا صورت می‌پذیرد، ناموفق است [۴].

براساس گزارش «مرکز آمار ایران»، سهم اشتغال در بخش صنعت در بهار ۱۳۹۷ برابر با ۳۱/۲ درصد و در بهار ۱۳۹۶ برابر با ۳۱/۵ درصد در کل کشور بوده است که نشان از کاهش ۰/۳ درصدی شاغلان این بخش دارد [۵]. این مسئله نشان می‌دهد علی‌رغم وجود ظرفیت‌های

۱. مقاله برگرفته از رساله دکتری است و شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه از آن حمایت مالی و معنوی کرده است.

صنعتی بسیار در کشور، این حوزه با موانع جدی روبه‌رو است؛ به‌ویژه در استان کرمانشاه که در تابستان ۱۳۹۷، نرخ بیکاری برابر با ۱۶/۴ درصد و در تابستان ۱۳۹۶ نرخ بیکاری برابر با ۱۷/۹ درصد را تجربه کرده است [۶]. براساس آمار موجود، ۱۰۲۲ بنگاه صنعتی در استان کرمانشاه دارای پروانه بهره‌برداری هستند که از میان آن‌ها، ۲۶۱ بنگاه راکد هستند. از آنجا که بنگاه‌های صنعتی راکد انباشته‌ای از سرمایه‌ها و تجهیزات بلااستفاده هستند، به ایجاد فضایی ناپایدار برای متقاضیان سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و شکل‌گرفتن دلالی در کشور منجر شده است؛ لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدل بازحیای بنگاه‌های صنعتی راکد در کرمانشاه دارای چه مؤلفه‌هایی است و چگونه طراحی شود؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

الف) صنعت و بنگاه صنعتی. صنعت عبارت است از: مجموعه تغییرات و تصرفاتی که انسان در مواد معدنی و طبیعی به‌وجود آورده تا آنها را برای مصرف خود مناسب سازد [۲۱]. به عقیده مایکل پورتر، صنعت عبارت است از: گروه شرکت‌هایی که محصولات آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم هستند. تجربه کشورهای توسعه‌یافته صنعتی نشان داده است که افزایش چشمگیر ارزش افزوده بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی در کنار بسیاری از تغییرات قابل‌توجه در عرصه سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، در زمره شاخص‌ترین دستاوردهای توسعه صنعتی تلقی می‌شود [۳۵]. بنگاه‌های صنعتی به‌منزله یکی از نیروهای پیش‌برنده اقتصاد مدرن به‌شمار می‌روند که نقش بسزایی در تقویت نوآوری‌های فناورانه و بهبود فرصت‌های اشتغال دارند. در سال‌های اخیر اهمیت این بنگاه‌ها به حدی افزایش یافته است که از آن‌ها به‌عنوان ستون فقرات توسعه صنعتی در کشورهای مختلف نام برده می‌شود [۳۶].

بنگاه صنعتی مانند موجود زنده‌ای است که متولد می‌شود، رشد می‌کند و می‌میرد؛ بنابراین عمدتاً مرگ بنگاه‌ها که تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد، اجتناب‌ناپذیر است [۲۶]. برای پیشگیری از رکود بنگاه‌ها و همچنین کمک به ادامه حیات مفید بنگاه‌ها می‌توان عوامل مؤثر را شناسایی کرد و با طراحی و تدوین مدل بومی، پدیده رکود را به تأخیر انداخت. این در حالی است که محیط صنعتی ایران طی دو دهه گذشته با تغییرات سریع، بی‌سابقه، بنیادین و غیرقابل‌پیش‌بینی در فناوری، شرایط بازار و نیازمندی‌های مشتری روبه‌رو بوده است [۱].

ب) رکود. رکود به‌معنای بازایستادن و حالت سکون در اقتصاد یا فعالیت اقتصادی است [۲۹]. رکود، پدیده پیچیده‌ای است که می‌تواند نتیجه ترکیبی از پیامدهای حوادث و اتفاقات و رویدادها

باشد که در داخل یا خارج بنگاه رخ داده است. چون رکود می‌تواند به صورت تدریجی رخ دهد، شناخت و درک آن سخت بوده و به ادراک مدیران ارشد از علل رکود بازمی‌گردد [۴]. این در حالی است که گاهی راکدبودن بنگاه‌های صنعتی مشهود نیست و پس از بررسی و مطالعات دقیق قابل تشخیص است. در چنین مواردی، بهره‌وری پایین عوامل تولید و ناکارایی بنگاه به صورت نسبی و در مقایسه با سایر بنگاه‌های مشابه قابل تشخیص است [۳۰]. ریشه رکود در بنگاه‌ها می‌تواند از نوع رکود مربوط به صنعت باشد یا رکود مربوط به بنگاه. هنگامی که اندازه و رشد صنعت کاهش می‌یابد، تمامی بنگاه‌های موجود در صنعت دچار رکود می‌شوند؛ اما در رکود مربوط به بنگاه، صنعت در حال رشد بوده، ولی بنگاه به علت مسائل داخلی دچار رکود شده است. در صورتی که رکود مربوط به بنگاه بوده و شاخص‌های عملکردی بنگاه از متوسط شاخص‌های صنعت بسیار پایین‌تر باشد، نیاز به بازاحیا ضرورت بیشتری می‌یابد [۲۳].

در سطح ملی، رکود بنگاه‌های صنعتی سبب می‌شود که بهره‌وری کلی صنایع کاهش یابد [۱۱]؛ اما مهم‌ترین پیامد منفی بلااستفاده ماندن ظرفیت بنگاه‌های صنعتی در سطح ملی، تبعات اجتماعی و فرهنگی ناشی از بیکارشدن نیروی شاغل است؛ زیرا با کاهش ظرفیت تولید واحدهای صنعتی، بخشی از نیروی کار شاغل بیکار خواهند شد که معضلات و ناهنجاری‌های اجتماعی - فرهنگی زیادی به دنبال خواهد داشت [۲۳].

ج) بازاحیا. بر اساس فرهنگ آکسفورد (۲۰۱۸)، بازاحیا به معنای ایجاد وضعیتی برای بهبود سازمان تعریف شده است؛ اما بر اساس واژه‌نامه کالینز (۲۰۰۱)، بازاحیا در کسب‌وکار به عنوان «کسب موفقیت بعد از وقوع ناکامی طی یک دوره زمانی مشخص» تعریف شده است. ضرورت تغییر و نیاز به بازاحیای فوری یکی از ویژگی‌های اصلی مفهوم «بازاحیا» است [۴]. مشخصه اصلی «اضطرار و فوریت»، مفهوم بازاحیا را از مفاهیم مشابه دیگر مانند تحول سازمانی و تجدید ساختار متمایز می‌کند. بنگاه در وضعیت بازاحیا نسبت به تجدید ساختار، فشار زیادتری برای بازپویایی تحمل می‌کند؛ زیرا بقا و پایداری بنگاه در معرض خطر است. در تجدید ساختار، بسیاری از بنگاه‌ها برای افزایش کارآمدی تلاش می‌کنند؛ درحالی‌که در وضعیت بازاحیا، بنگاه برای فرار از رکود گام برمی‌دارد. معمولاً بهترین راهبرد برای بنگاه‌ها در صنایع پرکشش با مشکلات گسترده، ولی نه‌چندان حساس، راهبرد بازاحیا است. محور این راهبرد بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی است. این راهبرد را می‌توان به راه مداوای جراحی قابل ملاحظه تشبیه کرد. چنان که برای بهبود جراحی ابتدا باید خونریزی قطع شود و سپس در جهت مداوا قدم برداشت. این راهبرد نیز مستلزم برداشتن دو گام اساسی است: در گام نخست، فعالیت‌ها باید منقبض و در

گام دوم، موقعیت بنگاه باید تحکیم و تثبیت شود؛ به عبارت بهتر، بر اساس این راهبرد، ابتدا باید اندازه بنگاه و هزینه‌ها به حداقل کاهش یابد و سپس باید طی یک برنامه سنجیده موقعیت بنگاه کوچک شده، تحکیم و تثبیت شود. عادی‌سازی جریان فعالیت‌های بنگاه به برنامه‌ای برای کاهش هزینه‌های اضافی سر بار و قابل توجیه ساختن عملیات نیاز دارد. اگر برنامه بسیار حساس تحکیم موقعیت بنگاه به خوبی اجرا نشود، بنگاه کارکنان ارزشمند خود را از دست خواهد داد [۲۸]. با گسترده شدن دامنه رکود، مدیران بنگاه‌های راکد برای اجرای راهبردهایی که بتواند آن‌ها را از رکود نجات دهد، بر تلاش خود می‌افزایند. برخی از آن‌ها کاهش هزینه‌ها و تجدید ساختار دارایی‌ها را به منزله راهبرد بازاریابی به کار می‌بندند و برخی دیگر، سازماندهی مجدد بدهی‌های بنگاه را تعقیب می‌کنند [۱۰، ۲۵، ۳۳]. راهبرد تغییر در محصولات و بازارها و سرمایه‌گذاری در نوسازی فرآیندهای تولید و توزیع نیز از راهکارهایی است که شاید در کانون توجه برخی از مدیران قرار بگیرد [۱۶، ۹]؛ همچنین بنگاه‌ها برای اینکه به بهترین نحو ممکن جوابگوی تغییرات محیطی باشند، تولید و عرضه برخی محصولات را متوقف و یا در آن‌ها اصلاحات لازم را اعمال می‌کنند؛ همچنین با توجه به شناسایی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان در بازارهای مختلف و در جهت برآوردن این نیازها و تداوم بخشیدن به تجارت بلندمدت و افزایش رونق اقتصادی در شرکت، اقدام به توسعه محصول جدید می‌کنند [۳]. نتایج مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه نتایج پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی مرتبط

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	خلاصه نتیجه پژوهش
پاشاپور و همکاران (۱۳۹۷)	بهینه‌سازی عملکرد واحدهای صنعتی در شرایط بحران با در نظر گرفتن عوامل برگشت‌پذیری اقتصادی	پیش‌بینی اقدامات جایگزین و ایجاد افزونگی برای فراهم‌آوردن منابع متعدد و ظرفیت‌های استفاده‌نشده و پیش‌بینی مسیرهای جایگزین به‌عنوان راهکارهای بهینه‌سازی عملکرد واحدهای صنعتی در شرایط بحران پیشنهاد شده‌اند [۲۴].
نظری و همکاران (۱۳۹۶)	توسعه شبکه‌های بین‌بنگاهی راهکار به‌کارگیری ظرفیت بلااستفاده بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی	عوامل سطح ملی و سطح بنگاه بر بلااستفاده‌ماندن ظرفیت تولیدی مؤثر هستند. باید همزمان استراتژی‌های سطح ملی، بسترسازی و حمایت از توسعه شبکه‌های بین‌بنگاهی و استراتژی‌های ایجاد شبکه‌های بین‌بنگاهی اجرایی شوند؛ اما عوامل محیطی مانند قوانین و مقررات، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و عوامل سیاسی بر موفقیت استراتژی‌های حمایت از به‌کارگیری ظرفیت‌های بلااستفاده بسیار تأثیرگذارند. اشتغال‌زایی با صرف هزینه و زمان کمتر، اجتناب از تبعات بیکاری و افزایش بهره‌وری ملی از مهم‌ترین منافع به‌کارگیری ظرفیت‌های بلااستفاده است [۲۳].

کنترل تورم و نوسانات در قیمت مواد خام، کاهش نرخ بهره بانکی برای خرید تجهیزات و مواد اولیه، افزایش حمایت‌های مالی، تشویق‌های مالیاتی دولت و کاهش هزینه‌های ثابت تولیدکنندگان بنگاه‌های کوچک، مهم‌ترین راهکارهای بهبود بنگاه‌های اردبیل هستند [۲].	بررسی و شناسایی عوامل بازدارنده رشد بنگاه‌های کوچک در اردبیل	احمدیان (۱۳۹۵)
مدل توسعه بازار واحدهای صنعتی غذایی و آشامیدنی شامل مراحل چهارگانه ظرفیت‌سازی، اقدامات اصلی، اقدامات مکمل و اقدامات نظارتی است. بستر فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-قانونی، نهادی و دولت و همچنین زنجیره ارزش، ساختار و جهت‌گیری صنعت نیز بر مراحل چهارگانه بالا تأثیرگذارند [۱۵].	طراحی مدل توسعه بازار صنایع کوچک و متوسط (مطالعه موردی: صنایع غذایی و آشامیدنی)	حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)
عوامل اصلی رکود واحدهای تولیدی ارومیه شامل ۱. بنگاه‌ها، ۲. مجلس، دولت، قوانین و مصوبات، ۳. بازار، ۴. خارجیان و قوانین بین‌المللی، ۵. خانوارها و عوامل فرعی به‌ترتیب اولویت شامل ۱. ضعف عملکرد مجلس شورای اسلامی، ۲. بازارهای پولی و مالی و ۳. سرمایه‌گذاران هستند [۲۷].	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر رکود برخی از واحدهای تولیدی شهرستان ارومیه با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی	پوراسد (۱۳۹۴)
استعدادیابی مناطق برای تأسیس تعاونی، برطرف‌کردن موانع زیربنایی، تقویت واحدهای تعاونی کشاورزی، افزایش سطح اطلاعات اعضای تعاونی در زمینه مسائل فنی و تخصصی واحدهای مزبور، افزایش تسهیلات برای تأسیسات و ساختمان طرح‌ها و غیره، مهم‌ترین راهکارها برای بهبود وضعیت رکود تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه هستند [۱۴].	بررسی علل رکود تعاونی‌های راکد بخش کشاورزی شهرستان کرمانشاه در دوره ۷۵ تا ۸۵	غفاری بیستونی (۱۳۸۹)
رشد کسب‌وکارهای صنعتی تحت تأثیر عوامل درونی و عوامل محیطی کسب‌وکار قرار دارد که فراتر از کنترل آن‌ها است. عوامل بیرونی شامل چارچوب‌های قانونی، دسترسی به تأمین مالی بیرونی و ظرفیت‌های منابع انسانی است و عوامل داخلی نیز ویژگی‌های کارآفرینانه، ظرفیت‌های مدیریت، مهارت‌های بازاریابی و ظرفیت‌های فناورانه را دربرمی‌گیرد [۸].	تعیین عوامل مؤثر بر رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط در الجزایر	بنزازوتا و همکاران (۲۰۱۵)
با مطالعه فرآیند بازاحیای یک شرکت هندی، بازاحیا را فرآیندی نه‌مرحله‌ای شامل تغییر مدیریت، تشکیل گروه مدیران ارشد، تغییر راهبردها، تعدیل نیرو، فروش دارایی‌ها، بهسازی فناوری، تجدیدساختار مالی، تغییر ساختار و جلب حمایت سهامداران می‌داند [۳۲].	ارزیابی عملکرد شرکت حمل و نقل A.P. با تمرکز بر تجدید ساختار	سرینیواس (۲۰۱۳)
پس از بررسی شرکت‌های غربی و هندی بحران‌زده نیازمند بازاحیا، فرآیندی چهارمرحله‌ای را در نظر گرفتند: مرحله نخست، یعنی توقف بحران، شامل اقداماتی مانند کاهش هزینه‌ها، کاهش موجودی کالا و واگذاری دارایی‌های بلااستفاده و راه‌اندازی پروژه‌های زودبازده است؛ مرحله دوم، یعنی تغییرجهت، شامل	تغییرات موفقیت‌آمیز: نقش استراتژی‌های مناسب کارآفرینی	مانیمالا و پانیکار ^۳ (۲۰۱۱)

1. Benzazoua
2. Srinivas
3. Manimala & Panicker

بازتعریف کسب‌وکارهای بنگاه، تغییر هویت بنگاه، بازارگرایی بیشتر، کیفیت‌گرایی، تغییر کادر مدیریتی، آموزش و بازارآموزی، به‌کارگیری مشوق‌ها و ارتقای روابط عمومی است؛ مرحله سوم، یعنی نهادینه کردن، شامل ایجاد فرهنگی قوی و توسعه سیستم ارزشی بنگاه است؛ مرحله چهارم شامل معرفی محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید، تقویت و تمرکز مجدد در تحقیق و توسعه است [۲۰].

فرآیند بازاحیا را در دو مرحله تصویر می‌کند: مرحله فروپاشی شامل تشخیص دلایل ایجاد بحران، بررسی علل بحران و مورفی^۱ تحول سازمان‌های ناکام: تشخیص ضرورت اجرای اقدامات بازاحیا است. مرحله استقرار مجدد شامل تجویز اقدامات و راهبردهای بازاحیای متناسب با بینش برای مدیران صنعتی (۲۰۰۹) علت بحران و یا بی‌تفاوتی و اتخاذ راهبردهای نامناسب و اجرای اقدامات صرفه‌جویانه است [۲۲].

مروری کلی بر مبانی نظری و پژوهش‌های مرتبط با مفاهیم بازاحیا نشان می‌دهد که اغلب پژوهشگران، ضمن کم‌توجهی به مدل بومی بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد، از بسیاری مباحث فرآیندی مهم نیز غفلت ورزیده‌اند. آمار نگران‌کننده رکود بنگاه‌های صنعتی این برداشت را تقویت کرده است که نظریه‌پردازان نتوانسته‌اند مدل جامعی برای هدایت اقدامات مدیریتی به‌منظور خروج از رکود طراحی کنند؛ بنابراین شکاف عمیقی در مبانی نظری در طراحی مدل بازاحیای بنگاه‌های صنعتی وجود دارد که این پژوهش برای پاسخگویی به آن انجام گرفته است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش. پژوهش حاضر بنیادی است؛ زیرا هدف آن، شناخت عمیق‌تر پدیده «بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد» و تدوین یک مدل است [۱۸]. تدوین مدل و حل مسئله پژوهش با بهره‌مندی از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد انجام گرفت. خردمایه به‌کارگیری این روش به کاربری آن بازمی‌گردد؛ زیرا از یکسو در زمینه بازاحیای بنگاه‌های صنعتی، مدلی جامع و بومی وجود ندارد و از سوی دیگر، روش نظریه داده‌بنیاد برای مدل‌سازی و نظریه‌پردازی در حوزه مفاهیم و پدیده‌های نوظهور کارا است [۱۳]. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رهیافت استراوس و کوربین، استفاده شده است؛ زیرا روشی ساختاریافته است و به مدلی قابل‌آزمون می‌انجامد [۷].

جامعه مورد مطالعه. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران بنگاه‌های صنعتی، استادان دانشگاه، مسئولان ذی‌ربط دولتی و خبرگان بخش خصوصی است. برای انتخاب نمونه از روش‌های

1. Murphy

نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد؛ بنابراین به‌جز چند نفر نخست که بر اساس اهمیت موضوع و خبرگی برگزیده شده بودند، سایر افراد کلیدی مطلع را مصاحبه‌شوندگان طی فرآیند مصاحبه معرفی و تأیید کرده‌اند (جدول ۲). به دلیل جامعیت و پیچیدگی پدیده بازاحیا، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند با افراد ذی‌ربط و بررسی از دیدگاه هر کدام به صورت جداگانه، اجتناب‌ناپذیر و ضروری بود؛ بنابراین نمونه‌گیری گلوله‌برفی به درخواست افراد کلیدی که به صورت قضاوتی انتخاب شده بودند، انجام شد تا با توجه به چندبعدی بودن پدیده بازاحیا، مصاحبه‌ها محدود نشوند و رویکردی جامع‌نگر و چندبعدی صورت پذیرد.

جدول ۲. خلاصه داده‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش

تعداد بر اساس سن		تعداد بر اساس جنسیت		تعداد بر اساس سابقه فعالیت					تعداد بر اساس میزان تحصیلات						
۲۰ تا ۳۰	۴۰	زن	۹	کمتر از ۵ سال	۳	۵ تا ۱۰ سال	۴	بیش از ۱۵ سال	۵	دیپلم	۱	کارشناسی ارشد	۷	دکتری	۱

نمونه‌گیری تا مصاحبه پانزدهم که مدل به حد ساخت و اشباع رسید، ادامه یافت. بدین منظور، سه نفر نخست از طریق نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند و از نمونه چهارم به بعد از روش گلوله‌برفی استفاده شد. اشباع نظری داده‌ها تقریباً در مصاحبه سیزدهم حاصل شد؛ اما به دلیل حفظ جامعیت و مغفول‌نماندن داده‌ها، مصاحبه‌های تکمیلی تا پانزدهمین نفر ادامه پیدا کرد؛ بنابراین در دو مصاحبه آخر، داده‌ها بسیار نزدیک و گدھا به تعداد کمتر و تقریباً مشابه بودند و واریسی کامل داده‌ها انجام پذیرفته بود و یافته جدیدی از داده‌ها حاصل نشد؛ از این رو فرآیند مصاحبه پس از اطمینان کامل از عدم حصول داده‌های جدید و به بیان بهتر اشباع شدن طبقه‌ها و مقوله‌ها پس از مصاحبه پانزدهم، متوقف شد [۷]؛ زیرا طبقه‌ها و مقوله‌ها به اشباع رسیده بودند و داده دیگری که سبب توسعه، تعدیل و یا اضافه‌شدن به نظریه موجود شود به پژوهش وارد نشد. با توجه به اینکه در نظریه داده‌بنیاد، روایی و پایایی پژوهش از مسیر تحلیل همزمانی اتفاق می‌افتد و هم‌زمان با نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها از راه مقایسه مداوم و پرسش، داده‌ها تجزیه و تحلیل می‌شوند، طی تحلیل برای بررسی روایی پژوهش، پس از هر مصاحبه، متن مصاحبه‌های قبلی و جدید برای اصلاح مدل اولیه، بازنگری شد؛ همچنین بر اساس معیارهای کرسول، برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت [۱۲]:

1. Constant Comparison

(۱) تطبیق توسط اعضا: چهار نفر از مدیران آگاه بنگاه‌های بازاریاب شده، مدل نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند و پیشنهادهای آن‌ها در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. در نهایت نیز بر مدل پیشنهادی دیدگاه‌هایی ارائه کردند؛

(۲) بررسی همکار: سه نفر از استادان متخصص در حوزه مدیریت صنعتی، کسب‌وکار و کارآفرینی، کدگذاری محوری را بررسی کردند و نظر آن‌ها در تدوین و بهبود مدل به‌کار رفت؛

(۳) مشارکت یا عمومیت: انجام مصاحبه‌های عمیق و باز و اختصاص زمان کافی به مصاحبه‌شوندگان، پرده از ماهیت پیچیده و چندبعدی پدیده مورد بررسی برداشت؛ از سوی دیگر خبرگانی از حوزه‌های مختلف اثرگذار بر پدیده بازاریابی بنگاه‌های صنعتی را کد، در مصاحبه‌ها و نیز تحلیل و تفسیر داده‌ها مشارکت داشتند؛

(۴) کثرت‌گرایی: کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکرر مکانی و کثرت مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکرر مکانی به این معنا که مصاحبه با افراد از بخش‌های مختلف مانند مدیران بنگاه‌های صنعتی، استادان دانشگاه، مسئولان ذی‌ربط دولتی و خبرگان بخش خصوصی انجام پذیرفت که هر کدام از یک منظر جدید پدیده را واکاوی و تحلیل کردند. تکرر مشارکت‌کنندگان نیز در این پژوهش بدین معنا است که با افراد در سطوح مختلف سازمانی (مدیران، معاونان، کارشناسان) و نیز در قالب واحدهای صنعتی متنوع زیرمجموعه سازمان صنعت، معدن و تجارت مانند حوزه غذایی و دارویی، شیمیایی و سلولزی، کانی غیرفلزی و برق و الکترونیک، مصاحبه صورت گرفت؛ همچنین برای افزایش پایایی، ابتدا چارچوبی مدون و منظم برای مصاحبه‌ها تنظیم شد و این چارچوب در مصاحبه‌های پژوهش به‌کار گرفته شد. برای آگاهی از میزان پایایی در بخش تحلیل از روش «درصد توافق درون موضوعی»، بهره‌گیری شد. بر این اساس، روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته بر اساس رابطه ۱، صورت گرفت:

$$\text{رابطه (۱)} \quad 2 \frac{M}{N1+N2}$$

در رابطه ۱، M تعداد موارد کدگذاری شده توسط دو کدگذار است که بین آن‌ها توافق وجود داشته باشد. N1 تعداد کلی موارد کدگذاری شده توسط کدگذار نخست و N2 تعداد کلی موارد کدگذاری شده توسط کدگذار دوم است. در صورتی که میزان این شاخص از ۶۰ درصد بیشتر شود، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است [۷]. بدین منظور برای محاسبه از پژوهشگر دیگری که به روش تحلیل تسلط خوبی داشت، درخواست شد تا ۳ مصاحبه را کدگذاری کند. درصد توافق درون موضوعی که

به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، با استفاده از فرمول یادشده ۸۴ درصد به‌دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های کنونی قابل قبول و مناسب است (جدول ۳).

جدول ۳. آزمون تأیید پایایی پژوهش

شماره مصاحبه	تعداد کدهای مستخرج			پایایی بازآزمون
	پژوهشگر	همکار	مجموع	
شماره ۴	۷۰	۶۱	۱۳۱	۷۸
شماره ۱۲	۸۰	۸۲	۱۶۲	۸۴
شماره ۱۵	۷۳	۷۱	۱۴۴	۹۰
مجموع	۲۲۳	۲۱۴	۴۳۷	۸۴

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، بر اساس رهیافت نظام‌مند، مدل توسعه یافت تا فرآیند بازاحیای بنگاه‌های صنعتی را کد را تشریح و تبیین کند. فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها در این پژوهش به‌صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام گرفت و برای توسعه مدل بازاحیا، پژوهشگر طی فرآیند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرد؛

الف) کدگذاری باز: در این کدگذاری، پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال‌های مرتبط با هر یک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح فرآیند و راهبردهای بازاحیای بنگاه‌ها پرداختند و از دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترکی که مصاحبه‌شوندگانی بر آن تأکید داشتند، به‌انضمام کدهای مهم از دید پژوهشگر، به‌عنوان کدهای نهایی منظور شدند.

ب) کدگذاری محوری: پژوهشگر در کدگذاری محوری با طرح سؤال‌هایی درباره مقوله که عموماً مشخص‌کننده نوعی رابطه است، به داده‌ها رجوع می‌کند و به بررسی حوادث و وقایعی می‌پردازد که مؤید یا ردکننده سؤال‌ها است؛ به بیان دیگر، هنگامی کار با داده‌ها، به شکلی قیاسی روابط یا ویژگی‌های ممکن آن‌ها را پیشنهاد می‌کند؛ سپس می‌کوشد تا آنچه به شکل قیاسی بیان کرده است، در مقابل داده‌ها بررسی کند. در این پژوهش، ۴۶۷ کد مستخرج نهایی در قالب ۱۵۵ مفهوم و ۴۲ زیرمقوله (با احتساب پدیده محوری) دسته‌بندی شده است. در ادامه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل بازاحیا تشریح و تفسیر شده و نمونه‌ای از شواهد گفتاری برای هر یک ارائه شد؛

ب-۱) شرایط علی: این زیرمقوله‌ها که شرایط علی هستند، رویدادهایی را دربرمی‌گیرند که به وقوع یا گسترش پدیده محوری می‌انجامد (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم و شواهد گفتاری شرایط علی پژوهش

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
شرایط علی	افزایش	کاهش سطح درآمد بنگاه؛ افزایش هزینه‌های بنگاه؛	به دلیل افزایش قیمت ارز، مواد اولیه‌ای که از کشورهای خارجی خریداری می‌کردیم، افزایش ناگهانی یافت؛ بنابراین هزینه‌های بنگاه به‌طور قابل توجهی افزایش پیدا کرد تا آنجا که دو سررسید وامی که گرفته بودیم، معوق شد.
	بدهی‌های مالی	معوق شدن سررسیدهای تسهیلات؛ سهل‌انگاری در مدیریت مالی بنگاه.	یکی از تصمیم‌های اشتباه ما استفاده از نیروهای ارزان قیمت به جای نیروهای متخصص بود که منجر شد ضربات جبران‌ناپذیری به بنگاه ما وارد شود. در زمان بازاریابی به این مسئله مهم توجه کردیم.
	تعدیل نیروی انسانی	کاهش اجباری ساعت کار نیروی توانمند؛ جایگزینی نیروهای توانمند با نیروهای ارزان قیمت افزایش بیکاری به واسطه اخراج نیروی انسانی	متأسفانه از زمانی که دچار رکود نسبی شدیم، برندهای رقیب با شکافی که در بازار پیدا شده بود، فرصت پیدا کردند و تا حد زیادی توانستند برند ما را کم‌رنگ کنند.
	کاهش ارزش برند بنگاه	از یاد رفتن نام و علامت تجاری بنگاه روند نزولی اعتبار برند بنگاه جایگزینی برندهای رقیب به جای برند بنگاه	یکی از مشکلات مهمی که بنگاه‌های صنعتی با آن دست‌به‌گریبان هستند، از دست دادن سرمایه اجتماعی بنگاه با رقیب، مشتریان، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان است که اثرات جدی و نامطلوبی را به دنبال دارد.
	کاهش ارزش و اعتبار بنگاه	ایجاد فضای بی‌اعتمادی نسبت به بنگاه؛ کاهش ارزش منابع فیزیکی، مادی، دانشی و انسانی؛ از دست دادن بازار فروش محصولات	رکود بنگاه‌های صنعتی به یارکشی بین شرکای کلیدی منجر می‌شود؛ به نحوی که اختلاف میان مدیران روزبه‌روز بیشتر شده تا آنجا که بنگاه دچار چالش جدی می‌شود و معمولاً ورشکست یا تعطیل می‌گردد.
	تشدید اختلاف شرکا	عدم توافق در خصوص مسائل مهم؛ جانب‌داری غیرمنصفانه برخی شرکا؛ نبود تمایز بین مالکیت و مدیریت؛ ترجیح روابط بر ضوابط	به دلیل سیستم مدیریتی اشتباهی که داشتیم، بخش زیادی از بدهی‌های بنگاه معوق گردید که سبب شد مسائل بنگاه حقوقی شده و کار بنگاه به دادگستری بکشد.
	تملک دارایی‌های بنگاه	افزایش تعداد بستانکاران بنگاه؛ ناتوانی در پرداخت هزینه‌های بنگاه؛ عدم اجرای قوانین حمایتی	قاعدتاً بانک به عنوان مشارکت‌کننده باید در سود و زیان شریک باشد؛ اما پس از چندبار دیرکرد سررسید وام و معوق شدن تسهیلات با سودهای گزافی که به ما داده بودند، همه تجهیزات فیزیکی کارخانه به تملک بانک درآمد.
		عدم پرداخت بدهی‌های معوق به بانک؛ ناآشنایی با قوانین حقوق تجارت؛ ضعف سیستم حمایتی بانکی از بنگاه	

- ... حجم فروش پایین‌تر از نقطه سر به سر شده بود و - اعلام رسمی ورشکستگی؛
 یک بنگاه زیان‌ده بودیم؛ بنابراین بنگاه را تعطیل - از دست دادن بازار فروش به‌طور کامل / رکود/
 کردیم و پس از دو سال تصمیم به بازاحیای مجدد - فعالیت در پایین‌تر از نقطه سر به سر تعطیلی بنگاه
 آن گرفتیم.

ب-۲) شرایط زمینه‌ای: زمینه نمایانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به مکان رویدادها و وقایع مربوط به آن اشاره دارد (جدول ۵).

جدول ۵. مفاهیم و شواهد گفتاری شرایط زمینه پژوهش

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
		<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد هماهنگی بین قوانین و آیین‌نامه‌ها در سه قوه؛ - تدوین و اجرای دقیق و صحیح قوانین حمایتی از صنعت؛ - یکپارچگی قوانین در کل کشور؛ - عدم دخالت نظرهای شخصی در اجرای قوانین؛ - حذف / اصلاح قوانین دست‌وپاگیر و غیرضروری؛ - فرآیندسازی در راستای صدور مجوزها منطبق با نیاز بازار 	<p>نکته بسیار مهمی که بنگاه ما با آن دچار چالش بود، اعمال نظرهای شخصی بعضی کارشناسان دستگاه‌های اجرایی بود که سبب می‌شد نتوانیم از همه خدمات حمایتی که برای تولیدکنندگان تدوین شده استفاده کنیم.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد ثبات نسبی در بازار ارز؛ - کاهش نوسان شدید هزینه‌ها و قیمت‌ها؛ - افزایش توان اقتصادی شهروندان؛ - جلوگیری از واردات بی‌رویه و قاچاق محصولات خارجی؛ - کاهش فشار اقتصادی بر تولیدکنندگان و مشتریان. 	<p>در صورتی که از واردات بی‌رویه محصولات خارجی که دارای نمونه‌های مشابه داخلی هستند به کشور جلوگیری شود، محیط اقتصادی سالم‌تری برای رقابت بنگاه‌های صنعتی وجود خواهد داشت.</p>
	شرایط زمینه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود تفکر تجاری، سرمایه‌گذاری و ثروت‌آفرینی؛ - ایجاد فضای اعتماد به خرید محصولات بومی؛ - توسعه فرهنگ کار جمعی و گروهی؛ - توسعه فرهنگ کار و سخت‌کوشی؛ - مهاجرت معکوس جمعیت کیفی و کارآمد به استان؛ - کنترل فرهنگ قوم‌گرایی و عشیره‌ای؛ 	<p>با توجه به اینکه محصولات تولیدی کارخانه ما بسیار باکیفیت است، اگر بیشتر سازمان‌های دولتی از نمونه‌های تولیدی بومی داخل استان استفاده کنند، فضای اعتماد به محصولات بومی تولید استان افزایش می‌یابد؛ همین مسئله سبب می‌شود انگیزه تولیدکننده برای فعالیت و تلاش مجدد افزایش یابد.</p>

-	ترجیح فرهنگ تولید به جای فرهنگ دلالتی؛
یکی از عوامل بسیار مهم در بازاحیای	- بهبود و توسعه نقش تسهیلگری دولت
بنگاه‌های صنعتی، توجه به کاهش اثرات	- تدوین سازوکارهای کاهش اثرات تحریم‌ها محیط
تحریم‌ها است؛ زیرا تأمین مواد اولیه خارجی	- هماهنگی میان سه قوه در کشور سیاسی
و صادرات را تحت تأثیر قرار داده است.	- ایجاد تصویر ذهنی مطلوب از استان

ب-۳) پدیده محوری: پدیده محوری این پژوهش «بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد» است که از شرایط علی تأثیر مستقیم می‌پذیرد و در نهایت راهبردها را شکل می‌دهد؛ نتایج نشان می‌دهد زمانی که بدهی‌های مالی بنگاه صنعتی افزایش می‌یابد، توان بنگاه برای باقی‌ماندن در بازار رقابتی کم می‌شود؛ به دنبال آن ارزش برند و اعتبار بنگاه کاهش می‌یابد که این چالش گاهاً سبب تعدیل نیروی انسانی توانمند و متخصص می‌شود. در این حالت به‌طور عمده بنگاه‌ها به دلیل حقوقی شدن، یا به تملک بانک‌ها و مؤسسات مالی در می‌آیند، یا به صورت کامل تعطیل می‌شوند. اختلاف میان شرکا و ذی‌نفعان کلیدی در کل این فرآیند اثرگذار است و معمولاً هم سبب رکود شده و هم در نتیجه رکود تشدید می‌شود. مجموع این عوامل که به‌عنوان شرایط علی پژوهش بیان شد، به‌عنوان یک محرک، سبب انگیزش قوی برای بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد توسط خود مدیران یا مالکین جدید می‌شود. یکی از روایات در این خصوص بیان می‌کند: «بخش زیادی از بنگاه‌های صنعتی دارای بیماری‌های خونی هستند. بیماری خونی بنگاه چیست؟ یعنی به حدی روابط پیچیده فامیلی بر ضوابط اقتصادی ارجحیت پیدا کرده است که بخش مهمی از سرمایه در گردش بنگاه برای رقابت‌های فامیلی هزینه می‌شود. احتمال بازاحیای چنین بنگاه‌هایی بعد از رکود کم است؛ مگر اینکه مالک جدیدی ورود پیدا کند».

ب-۴) شرایط مداخله‌گر: این مقوله‌ها نمایانگر زنجیره‌ای از روابط خاص هستند که بر راهبردها اثر می‌گذارند (جدول ۶).

جدول ۶. مفاهیم و شواهد گفتاری شرایط مداخله‌گر پژوهش

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
شرایط مداخله‌گر	تأمین مالی	- تسهیل شرایط در خصوص	مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها باید برای اخذ تسهیلات تا جایی
		تأمین تضامین، وثایق، زمان	که ممکن است وثیقه‌های سنگین درخواست نکنند؛ چون
		بازپرداخت و میزان سود	باعث می‌شود که مجری طرح در صورت نداشتن وثیقه از
		تسهیلات؛	دریافت وام منصرف شود و عملاً از ادامه کار خود دور بماند.
		- تدوین و اجرای برنامه‌های	این درحالی است که بخش زیادی از بنگاه‌های صنعتی با
		تأمین مالی مناسب؛	این مشکل مواجه هستند.
		- افزایش تعداد سرمایه‌گذاران	
		خطرپذیر؛	

	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه فضای سرمایه‌گذاری در استان؛ - راه‌اندازی نهاد مالی با دید حمایت از تولیدکنندگان.
حمایت‌های بخش دولتی	<ul style="list-style-type: none"> - بعضی از کارشناسان در ادارات دولتی به‌حدی فرآیندهای اداری را مضمول زمان می‌کنند که از حوصله بنگاه‌های صنعتی خارج است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود فرآیندهای نظام اداری به‌روز شود. - تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی مناسب برای خرید محصولات داخلی؛ - اصلاح ساختارها و فرآیندهای دولتی؛ - کاهش بوروکراسی‌های اداری.
حمایت‌های بخش خصوصی	<ul style="list-style-type: none"> - در اکوسیستم کارآفرینی، بخش‌های مختلف اقتصادی باید با همکاری یکدیگر به بازاریابی بنگاه‌های صنعتی کمک کنند. یکی از این بخش‌ها، ورود بخش خصوصی به‌عنوان یک اهرم قوی و البته چابک است. - افزایش قدرت و توان ریسک‌پذیری؛ - ایجاد فضای رقابتی سالم؛ - کاهش سختگیری جهت حمایت از بنگاه‌ها؛ - ایجاد مشوق برای انگیزش بخش خصوصی.
درک درست تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران	<ul style="list-style-type: none"> - تا زمانی که سیاست‌گذاران به‌جای ارائه گزارش‌های مقطعی و کوتاه‌مدت، برنامه‌های بلندمدتی تدوین نکنند که به بهبود فضای کسب و کار منجر شود، بنگاه‌ها با چالش‌های اساسی مواجه هستند؛ بنابراین باید برنامه‌محور بود، آن هم برنامه‌های عملیاتی و کاربردی. - ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی؛ - اولویت‌دادن به برنامه‌های کیفی و بلندمدت؛ - بهبود دانش، نگرش و مهارت‌های مدیریتی؛ - برنامه‌محور بودن به‌جای فردمحور بودن.
تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی	<ul style="list-style-type: none"> - بسیاری از بنگاه‌ها که به‌عنوان صنایع پایین‌دستی (مثلاً پتروشیمی) فعالیت می‌کنند، اگر نیاز فناورانه صنایع بالادستی را درک کنند، می‌توانند بازار مطمئن و بزرگی برای خود فراهم آورند. - تولید محصولات با توجه به نیاز و اولویت‌های صنایع بزرگ استان و تقاضای بازار؛ - شبکه‌سازی میان بنگاه‌های صنعتی؛ - کاهش موازی‌کاری‌ها در فرآیندهای تولید

ب-۵) راهبردها: راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده محوری مورد بررسی اتخاذ می‌شوند (جدول ۷).

جدول ۷. مفاهیم و شواهد گفتاری پیامدهای پژوهش

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
عارضه‌یابی و دسته‌بندی عوامل رکود	عارضه‌یابی و دسته‌بندی عوامل رکود	شناسایی عوامل ایجاد رکود؛ دسته‌بندی عوامل ایجاد رکود؛ تعیین گلوگاه‌های ایجاد رکود؛	نخستین اقدامی که برای بازاریابی نگاه‌های صنعتی باید انجام داد، این است که بررسی شود کدام عوامل سبب ایجاد رکود در نگاه شده‌اند.
	تغییرات حکمرانی بنگاه	تفکیک مدیریت از مالکیت؛ ارجحیت ضوابط کاری بر روابط؛ تشکیل گروه‌های کاری و مدیریتی تخصصی؛ واگذاری مسئولیت مدیریت به مالکان جدید.	یکی از مهم‌ترین راهبردهای بازاریابی نگاه‌های صنعتی، تغییر در نحوه مدیریت آن است؛ زیرا بخش زیادی از راهکارهای دیگر نیز به این مسئله وابسته هستند. یک مدیر و رهبر خوب می‌تواند بنگاه را از شرایط بحران خارج کند.
توسعه مهارت‌های مدیریتی	توسعه مهارت‌های مدیریتی	توسعه دانش و مهارت‌های انسانی؛ توسعه دانش و مهارت‌های فنی؛ توسعه دانش و مهارت‌های ادراکی؛ توسعه مهارت‌های برنامه‌ریزی	مدیری که مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد، می‌تواند عامل ایجاد بحران در یک بنگاه باشد؛ از این رو توسعه دانش و مهارت‌های مدیریتی از راهبردهای بسیار مهمی است که نباید از آن غافل شد. عمق این تخصص‌ها به سطوح مدیریتی آن بستگی دارد. برای مثال، مدیران رده عالی بیشتر به مهارت‌های ادراکی و استراتژیک نیاز دارند.
	ساختارسازی سازمانی مجدد	تدوین چارت و ساختار سازمانی صحیح؛ انتساب افراد شایسته در سمت‌های مختلف؛ نظارت بر نحوه عملکرد اعضای گروه	یکی از دلایلی که سبب شد بنگاه ما دچار رکود شود، عدم تعریف دقیق نقش‌ها و اداره سنتی بنگاه بود. در بنگاه ما یک نفر به جای چند نفر ایفای نقش می‌کرد که سبب از دست رفتن مدیریت حسابداری و زبان‌ده‌شدن شرکت ما شد.
	حل مسائل حقوقی و شراکت	استفاده از وکلا و مشاوران حقوقی زبده؛ بازنگری در نحوه تقسیم سهام بنگاه؛ اصلاح ساختارهای حقوقی بنگاه	یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، اختلاف شرکا است؛ بنابراین بررسی جدی مسائل حقوقی و بازنگری در ساختار حقوقی بنگاه می‌تواند راهبرد مهمی برای خروج بنگاه از بحران باشد.
سازماندهی مجدد دیون	سازماندهی مجدد دیون	بخشش بخشی از بدهی‌ها؛ استمهال وام‌های معوقه بدون افزایش سهم سود و کارمزد جدید؛ توافق با پستانکاران؛ تبدیل بدهی به سهام؛ تبدیل بدهی به دارایی‌های فیزیکی یا دانشی.	یکی از راهکارهایی که بنگاه ما برای خروج از بحران برگزید، تهاتر کردن بخشی از بدهی‌های بنگاه با دارایی‌های شرکت بود. بدین منظور پستانکاران موافقت کردند به جای بدهی خود و حقوقی کردن مسائل بنگاه، اقدام به دریافت بخشی از تجهیزات و ماشین‌آلات شرکت کنند که البته سبب شد با کاهش بدهی ما مجدداً کار را آغاز کنیم.
	واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها	فروش دارایی‌های مازاد؛ واگذاری یا انتقال ماشین‌آلات و تجهیزات غیرضروری؛ واگذاری یک خط محصول؛	یکی از راهبردهای عملیاتی برای بازاریابی بنگاه‌های صنعتی، فروش دارایی‌هایی است که عمدتاً نقش استراتژیکی در فرآیند تولید ندارند؛ برای مثال، دانش فنی تولید یک فرمولاسیون

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
		ادغام در بنگاه دیگر؛ خرید و تملک توسط مالک جدید.	خاص یا تجهیزات فیزیکی. هرچند از دست‌دادن دارایی‌ها در نگاه کلی خوشایند نیست، اما به‌عنوان راهبرد برای خروج از بحران ضروری است.
	تدوین برنامه‌های کاهش هزینه‌ها	تقلیل هزینه‌های سربار؛ بهبود کارایی عملیاتی؛ افزایش نظارت مالی؛ کنترل شدید هزینه‌ها؛ کاهش تعداد نیروی انسانی غیرمتخصص.	در شرایط فعلی اقتصادی کشور و با وجود تحریم‌های ظالمانه که اثرات آن‌ها بر بنگاه ما هم مشخص بود، در قالب برگزاری چند جلسه مدیریتی با هیئت‌مدیره تصمیم گرفتیم هزینه‌های غیرضروری را تا جایی که امکان دارد کاهش دهیم و البته نتایج خوبی گرفتیم.
	برون‌سپاری فعالیت‌های غیرضروری	تفکیک فعالیت‌های ضروری و غیرضروری؛ برآورد صحیح از میزان اهمیت دانش فنی؛ تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی؛ شناسایی و استفاده از ظرفیت‌های خالی کارخانه‌ها با خط تولید مشابه.	بسته‌بندی محصول بنگاه نیاز به دستگاه خاصی داشت که به‌علت هزینه آن تا چند ماه پایین‌تر از ظرفیت تولید کار می‌کردیم و دچار بحران شده بودیم؛ اما با برون‌سپاری آن این چالش تا حد زیادی مرتفع شد.
	حفاظت از جریان‌های نقدی کوتاه‌مدت	طراحی مجدد محصولات فعلی؛ تبلیغ بیشتر محصولات موجود؛ بهبود خدمات به مشتریان فعلی؛ ارتقای کنترل کیفیت؛ کاهش قیمت برای تحریک خرید؛ تمرکز بر بازار و محصول محدود؛	بنگاه ما دچار رکود شده بود، ناگزیر بودیم برای خروج از بحران، جریان‌های درآمدی موجود را حفظ کنیم؛ بنابراین قیمت محصولات را با بررسی‌های دقیق کاهش دادیم. هرچند حاشیه سود ما کم شد، اما سهم بازار خود را حفظ کردیم.
	حفظ کارایی موجود	حفظ و تقویت مزیت رقابتی کاهش هزینه‌های عملیاتی	توجه به حفظ مزیت رقابتی در شرایط اقتصادی کنونی و بازار رقابت، باید سرلوحه همه بنگاه‌های صنعتی قرار گیرد؛ زیرا تقریباً بیشتر در اقیانوس قرمز کار می‌کنند.
	اعطای معافیت‌های مالیاتی	تدوین قوانین ویژه حمایتی برای تسهیل شرایط بنگاه‌ها؛ بخشش جریمه دیرکرد مالیات‌ها؛ اعطای معافیت کامل به بنگاه‌های نوپا؛ سلیقه‌محور نبودن مبالغ کارشناسی مالیات.	یکی از مسائل مهمی که بیشتر بنگاه‌های صنعتی با آن دست‌به‌گریبان هستند، مالیات‌های سنگینی است که از توان پرداخت آنها بر نمی‌آیند. پیشنهاد می‌شود حداقل برای بنگاه‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های نوپا تا چند سال اول فعالیت، معافیت‌های کامل در نظر گرفته شود.
	برگزاری دوره‌های توانمندسازی	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مهارت‌افزایی؛ به‌کارگیری ظرفیت مشاورین و منتورهای فنی و تجاری.	نقش مشاورین باتجربه در بازآחיای بنگاه‌های صنعتی بحران‌زده به‌مثابه راهنمای عمل و نقشه راهی است که بنگاه را از تجارب سایر بنگاه‌های صنعتی و صنایع باخبر می‌سازد.

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
نوسازی عوامل فنی و فناوری‌ها		به کارگیری فناوری‌های جدید و به‌روز؛	یکی از نکات مهم در فرآیند تولید، توزیع و فروش استفاده از فناوری‌هایی است که با تقاضای بازار هدف هم‌خوانی داشته باشد. فناوری‌های سطح پایین سبب بحران صنعت می‌شوند.
		بومی‌سازی فناوری‌های وارداتی؛ تناسب فناوری‌های به کار گرفته شده.	
بازنگری در فرآیندهای تولید، توزیع و فروش		نوسازی و بازسازی فرآیندهای تولید؛	کاری که ما برای بازاحیای بنگاه خودمان انجام دادیم، بازسازی سیستم توزیع بود که با عرضه‌یابی‌های دقیق انجام شده، سیستم توزیع را برون‌سپاری کردیم.
		نوسازی و بازسازی فرآیندهای توزیع؛	
		نوسازی و بازسازی فرآیندهای فروش.	
تغییر در سید محصول		بهبودسازی ظرفیت موجود؛	تمرکز بر تغییرات محصول یکی از راهبردهای اصلی برای ورود مجدد به بازار برای بنگاه‌هایی است که به‌علت مدیریت غلط بازار یا نبود تناسب بین عرضه و تقاضا دچار رکود شده‌اند.
		طراحی محصولات جدید؛	
		متنوع‌سازی سید محصولات؛	
		حذف محصولات با حاشیه سود کم؛ نوآوری و متمایزسازی.	
تدوین استراتژی‌های مدیریت بازار و فروش		نفوذ و ورود بیشتر به بازارهای جدید؛	هزینه جذب یک مشتری جدید ۵ برابر هزینه حفظ مشتری فعلی است؛ بنابراین در زمان بحران برنامه‌های بازاریابی خود را مرور کرده و سعی کردیم ارتباطات خود را با ارائه پیشنهادهای ویژه بهبود دهیم.
		حداکثرسازی سهم بازار موجود؛	
		بهبود روابط با مشتریان کلیدی؛	
		تدوین برنامه مدیریت بازار مبتنی بر 4P	
برندینگ و هویت‌سازی		انتخاب برندهای متناسب و جذاب؛	در بسیاری از مواقع قرارگرفتن نام محصولات جدید در کنار برندهای معتبر موجب می‌شود که اعتماد مشتری برای خرید افزایش یابد و این نکته‌ای است که خیلی از بنگاه‌های صنعتی از آن غافل هستند.
		کاهش زمان فرآیند ثبت قانونی برند؛	
		افزایش کارگزاران جهت تسهیل فرآیند ثبت برند	
		توجه به برندسازی به‌عنوان سرمایه معنوی	

ب-۶) پیامدها: پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج راهبردها هستند که در جدول ۸، ارائه شده‌اند.

جدول ۸. مفاهیم و شواهد گفتاری پیامدهای پژوهش

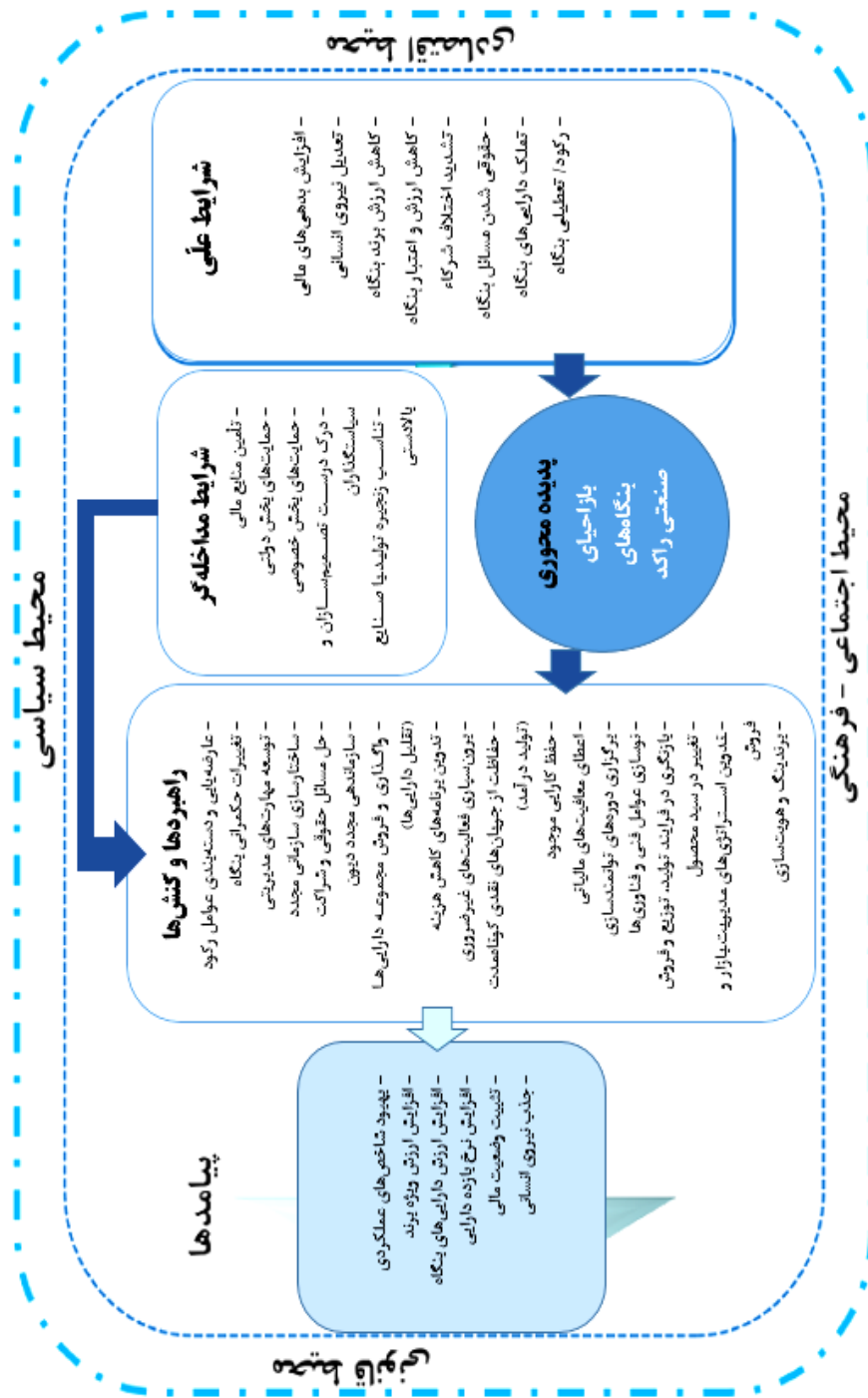
مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم	نمونه‌ای از شواهد گفتاری
بهبود شاخص‌های عملکردی بنگاه		بهبود وضعیت شاخص‌های اقتصادی بنگاه (سودآوری، برگشت سرمایه، بازدهی سرمایه و غیره)؛	یکی از پیامدهای بسیار مهم بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد، بهبود وضعیت کیفی و رفاهی کارکنان و مدیران آن است؛ به بیان دیگر زمانی که بنگاه از نظر اقتصادی به یک ثبات نسبی می‌رسد، وضعیت معیشتی کارکنان بهتر خواهد شد که نتیجه آن وفاداری و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان است.
		بهبود وضعیت شاخص‌های رفاهی بنگاه (حقوق، پاداش و خدمات رفاهی کارکنان)	
		بهبود وضعیت شاخص‌های بازاری بنگاه؛	

- افزایش تعهد، وفاداری و مسئولیت‌پذیری.	
افزایش ارزش ویژه برند	- تصویری سازی مجدد از برند بنگاه سرمایه‌گذاری مجددی که روی برند صادراتی انجام دادیم، میزان فروش ما به طرز قابل توجهی افزایش یافت. - سرمایه‌گذاری معنوی بنگاه؛ - انتخاب برند مناسب و جذاب.
افزایش ارزش دارایی‌های بنگاه	- همان‌طور که با رکود بنگاه ما ارزش همه دارایی‌های موجود اعم از فیزیکی، مادی، دانشی، انسانی و غیره تا حد زیادی کاهش یافت، بدون شک با بهبود وضعیت کسب‌وکار ارزش این دارایی‌ها چندبرابر خواهد شد. - افزایش ارزش مادی و معنوی دانش فنی، برند و مجوزها؛ - ارتقای سطح سرمایه انسانی و اجتماعی در بنگاه؛ - بهبود وضعیت مالی بنگاه
افزایش نرخ بازده دارایی‌ها	- مدیریت کارآمد دارایی‌های بنگاه - افزایش سودآوری بنگاه - با افزایش سودآوری به ازای دارایی‌های معین، نرخ بازده دارایی افزایش می‌یابد و این نتیجه‌ایست که در بنگاه‌های بازاحیاء شده موفق شاهد آن هستیم.
تثبیت وضعیت مالی	- ثبات نسبی در نقدینگی (سرمایه در گردش) موجود؛ - مدیریت صحیح هزینه‌ها و درآمدها؛ - سودآوری قابل قبول و پایدار. یکی از پیامدهای مهم بازاحیای کسب‌وکار ما دستیابی به سودآوری مناسب بعد از گذشتن حجم فروش در نقطه سر به سر بود که اکنون به پایداری رسیده است.
جذب نیروی انسانی	- به‌کارگیری نیروهای توانمند، متخصص و بامهارت؛ - عملکرد قوی بنگاه برای به‌کارگیری نیروی متخصص؛ - ترجیح روابط حرفه‌ای بر روابط خانوادگی. سهم جمعیت تحصیل کرده استان کرمانشاه نسبت به کل جمعیت بالا است؛ بنابراین در صورت بازاحیای مجدد، نیاز جدی به جذب سرمایه‌های انسانی احساس می‌شود.

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله، پدیده محوری به شکلی نظام‌مند (شکل ۱) به دیگر مقوله‌ها پیوند داده شد و روابط در قالب یک روایت روشن طرح شدند. در این سطح، سعی شد که با کنارهم‌قراردادن مقوله‌ها پیرامون پدیده محوری، یک روایت اصلی، بر اساس نظریه برای پدیده ارائه شود. روایت زیر حاصل کدگذاری انتخابی برای بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راكد است:

«افزایش بدهی‌های مالی، تعدیل نیروی انسانی، کاهش ارزش برند بنگاه، کاهش ارزش و اعتبار بنگاه، تشدید اختلاف شرکا، حقوقی شدن مسائل بنگاه، تملک دارایی‌های بنگاه توسط بانک‌ها و درنهایت رکود و تعطیلی بنگاه، زمینه‌ساز بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راكد هستند.»

راهبردهای منتج از این پدیده شامل مواردی مانند عارضه‌یابی و دسته‌بندی عوامل رکود، تغییرات حکمرانی بنگاه، توسعه مهارت‌های مدیریتی، ساختارسازی سازمانی مجدد، حل مسائل حقوقی و شراکت، سازماندهی مجدد دیون، واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها، تدوین برنامه‌های کاهش هزینه، برون‌سپاری فعالیت‌های غیرضروری، حفاظت از جریان‌های نقدی کوتاه‌مدت، حفظ کارایی موجود، اعطای معافیت‌های مالیاتی، برگزاری دوره‌های توانمندسازی، نوسازی عوامل فنی و فناوری‌ها، بازنگری در فرآیند تولید، توزیع و فروش، تغییر در سبد محصول، تدوین استراتژی‌های مدیریت بازار و فروش، برندینگ و هویت‌سازی است که متأثر از عواملی چون تأمین منابع مالی، حمایت‌های دولت و بخش و خصوصی، درک درست تصمیم‌سازان و تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر است. این مهم در فضایی پیچیده و چندبعدی اجتماعی- فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و قانونی رخ می‌دهد که گروه‌های زیادی با اهداف، ارزش‌ها و منافع متفاوت در شکل‌گیری آن نقش دارند. درنهایت بهبود شاخص‌های عملکردی، افزایش ارزش ویژه برند، افزایش ارزش دارایی‌های بنگاه، افزایش نرخ بازده دارایی‌ها، تثبیت وضعیت مالی و جذب نیروی انسانی به‌عنوان پیامدهای سطح بنگاه در رکود بنگاه‌های صنعتی مطرح می‌شوند.»



شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، مدل بازاریابی بنگاه‌های صنعتی راكد در استان کرمانشاه با رویکرد نظریه داده‌بنیاد طراحی و تدوین شد. بررسی مطالعات و اسناد موجود به همراه تحلیل نظام‌مند مصاحبه‌های صورت‌گرفته به شناسایی ۴۶۷ کد، ۱۵۵ مفهوم و ۴۲ زیرمقوله منجر شد که در نهایت با بازنگری چندباره و بررسی‌های عمیق دسته‌بندی‌های بازاریابی بنگاه‌های صنعتی راكد در قالب یک مدل پارادایمی ارائه شد؛

یکی از مهم‌ترین شرایط علی شناسایی‌شده، اختلاف بین شرکا و مدیریت غلط بنگاه صنعتی است. به‌دنبال این بی‌درایتی و بی‌کفایتی به‌طور عمده بدهی‌های مالی بنگاه صنعتی افزایش می‌یابد، توان بنگاه برای رقابت کم می‌شود و ارزش برند و اعتبار بنگاه کاهش می‌یابد. در ادامه با تعدیل سرمایه انسانی بنگاه و بعضاً کشیده‌شدن مسائل حقوقی به دادگاه‌ها، بحران تشدید می‌شود تا جایی که بنگاه صنعتی تعطیل شده یا به تملک بانک درمی‌آید. مجموعه این عوامل به‌عنوان زیرمقوله‌های شرایط علی، زمینه‌ساز ایجاد تحرک برای شکل‌گیری پدیده محوری پژوهش می‌شود؛ البته باید دقت داشت همه بنگاه‌های صنعتی راكد قابلیت بازاریابی را ندارند. برای مثال، بازاریابی بنگاه‌هایی که صرفاً به‌منظور دریافت تسهیلات، جواز تأسیس دریافت کرده‌اند، بنگاه‌هایی که برای محصولات آن‌ها دیگر در بازار تقاضایی وجود ندارد، بنگاه‌هایی که به‌علت وجود روابط خانوادگی سهم‌بندی شده‌اند و غیره، بسیار کم است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در هنگام صدور جواز تأسیس برای بنگاه‌های صنعتی امکان‌سنجی دقیق فنی، بازاری و اقتصادی توسط کارشناسان ذی‌ربط صحت‌سنجی شود. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های پوراسد (۱۳۹۴)، بنزازوئا و همکاران (۲۰۱۵)، سرنیواس (۲۰۱۳) و مورفی (۲۰۰۹)، هم‌راستا است و آن‌ها را تأیید می‌کند. پدیده محوری به همراه شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای به شکل‌گیری راهبردها منجر می‌شوند. شرایط زمینه‌ای در این مدل عبارت است از: محیط قانونی، محیط سیاسی، محیط اقتصادی و محیط اجتماعی - فرهنگی که فضای کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر کنش‌ها اثر می‌گذارد. از سوی دیگر شرایط مداخله‌گر شامل تأمین منابع مالی، حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی، درک درست تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران و تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی به‌عنوان مهم‌ترین عواملی شناسایی شده‌اند که وجود یا نبود آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری راهبردها دارد. با دقت در این دو مقوله، می‌توان گفت چون هر بنگاه در فضای کسب‌وکاری فعالیت می‌کند که متشکل از ابعاد اجتماعی - فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و قانونی است، کاملاً تحت تأثیر این فضا قرار می‌گیرد؛ از این‌رو راهبردهای بازاریابی آن‌ها نیز به میزان انعطاف‌پذیری و عملکرد این محیط وابسته است.

این در حالی است که بدون حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی و درک صحیح و عمیق از سوی مسئولان و سیاست‌گذاران نمی‌توان به اجرای راهبردهای کاربردی برای بازاریابی امیدوار بود.

تأمین منابع مالی برای بنگاه‌های صنعتی نیز از مواردی است که بسیار حساس و ضروری است. نتایج این بخش از مدل با نتایج پژوهش‌های پاشاپور و همکاران (۱۳۹۷)، نظری و همکاران (۱۳۹۶)، احمدیان (۱۳۹۵)، حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، پوراسد (۱۳۹۴)، غفاری بیستونی (۱۳۸۹) و بنزازوئا و همکاران (۲۰۱۵)، هم‌خوانی دارد؛ بنابراین در مدل، تعدادی راهبرد متأثر از پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر شکل گرفته است که عبارت‌اند از: عارضه‌یابی و دسته‌بندی عوامل رکود؛ تغییرات حکمرانی بنگاه؛ توسعه مهارت‌های مدیریتی؛ ساختارسازی سازمانی مجدد؛ حل مسائل حقوقی و شراکت؛ سازماندهی مجدد دیون؛ واگذاری و فروش مجموعه دارایی‌ها (تقلیل دارایی‌ها)؛ تدوین برنامه‌های کاهش هزینه؛ برون‌سپاری فعالیت‌های غیرضروری؛ حفاظت از جریان‌های نقدی کوتاه‌مدت (تولید درآمد)؛ حفظ کارایی موجود؛ اعطای معافیت‌های مالیاتی؛ برگزاری دوره‌های توانمندسازی؛ نوسازی عوامل فنی و فناوری‌ها؛ بازنگری در فرآیند تولید، توزیع و فروش؛ تغییر در سید محصول؛ تدوین استراتژی‌های مدیریت بازار و فروش؛ برندسازی و هویت‌سازی. هر یک از این راهبردها یا 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.

تعدادی از این راهبردها بر دیگر راهبردها اولویت دارند. برای مثال، راهبرد سازماندهی مجدد دیون برای بنگاه‌هایی که دارای بدهی‌های مالی قابل توجه هستند، نسبت به سایر راهبردها اولویت دارد؛ در نتیجه این راهبردها، پیامدهای مثبتی در سطح بنگاه حاصل خواهد شد که عبارتند از: تثبیت وضعیت مالی؛ جذب نیروی انسانی؛ بهبود شاخص‌های عملکردی بنگاه؛ افزایش ارزش ویژه برند؛ افزایش ارزش دارایی‌های بنگاه؛ افزایش بازده دارایی‌ها. نتیجه این بخش از مدل با نتایج پژوهش‌های نظری و همکاران (۱۳۹۶)، احمدیان (۱۳۹۵) و غفاری بیستونی (۱۳۸۹)، در داخل کشور و بنزازوئا و همکاران (۲۰۱۵)، سرینیواس (۲۰۱۳)، مانیمالا و پانیکار (۲۰۱۱) و مورفی (۲۰۰۹) هم‌راستا است. در مجموع مدل ارائه‌شده برای بازاحیای بنگاه‌های صنعتی را کد بر اساس چالش‌ها و راهکارهای بومی و نیز در نظر گرفتن محیط کسب‌وکار ایران و با توجه به شکاف نظری موجود در این حوزه تدوین شده است که انتظار می‌رود توسط مدیران صنعتی، پژوهشگران، فعالان حوزه صنعت، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود بنگاه‌هایی که با رکود مواجه می‌شوند، با آسیب‌شناسی دقیق، علل ایجاد رکود را شناسایی کنند و پس از ارزیابی ابعاد، شدت و نوع رکود ابتدا راهبردهای افزایش کارایی، مانند سازماندهی مجدد دیون و کاهش هزینه‌ها را به اجرا درآورند و سپس راهبردهای افزایش اثربخشی مانند فروش دارایی‌ها، تغییر در سید محصول و استراتژی‌های مدیریت بازار را دنبال کنند. پیشنهادی زیر برای بهبود وضعیت بنگاه‌های صنعتی را کد و مدیریت صحیح آن‌ها پیشنهاد می‌شود:

- مدیران بنگاه‌های صنعتی از کارشناسان فروش، مالی و حقوقی که توانایی تجزیه و تحلیل و کسب اطلاعات صحیح و به‌موقع را دارند، بهره بگیرند؛
 - امکان بهره‌گیری بنگاه‌های صنعتی از منابع مالی متنوع با شرایط سهل پرداخت و بازپرداخت برای تأمین مالی بنگاه فراهم شود؛
 - گروه‌های کاری بنگاه‌های صنعتی از تخصص‌های متنوع همراه با شبکه‌سازی تشکیل شود. شبکه‌سازی، روش مفیدی برای مدیران بنگاه‌های صنعتی است تا خبرگی خود و گروه را توسعه دهند؛
 - قوانین مصوب در راستای حمایت از رونق تولید ملی به‌صورت کامل در همه سازمان‌ها و نهادها و به دور از سلیقه‌گرایی کارشناسان اجرا شود.
 - برای انجام تحقیق‌های آتی نیز موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
 - اجرای این پژوهش در استان‌های دیگر به‌منظور انجام مطالعه تطبیقی؛
 - طراحی مدل فرآیندی بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راكد.
 - در نهایت، محدودیت‌های پژوهش عبارت بود از: دشواری دسترسی به جامعه مورد مطالعه و ایجاد فضای اعتماد برای اشتراک اطلاعات و ضعف تعمیم‌پذیری آماری در روش‌های پژوهش کیفی.
- سپاسگزاری.** این پژوهش حاصل رساله دکتری دانشجوی کارآفرینی «دانشگاه رازی» است. در پایان از حمایت‌های مالی و معنوی «شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه» قدردانی می‌شود.

منابع

1. Ahmadi Kohanali, R., & Ghasemi, S. (2014). Evaluating the agility of different industries in small and medium enterprises. *Journal of Industrial Management Perspective*, 4(3), 109-129 (In Persian).
2. Ahmadian, F. (2016). *Investigation and Identification of Small Business Growth Inhibitors in Ardabil*. Master thesis. Ardabil Nongovernmental Nonprofit Institute (In Persian).
3. Alem Tabriz, A., Hamidizadeh, M. R., Dori Nokani, B., & Mohammadi Polarti, M. (2017). New Product Development Model in the Automotive Industry of Iran. *Journal of Industrial Management Perspective*. 7 (2): 33-51 (In Persian).
4. Iran Dust, M. (2014). *The Relationship Pattern between Recovery Strategies and Performance in Recession, Case Study: Tehran Stock Exchange Companies*. Ph.D. Thesis. College of Accounting and Management. Allameh Tabatabaei University (In Persian).
5. Iran Statistics Center (2018). *Report of the Workforce Census Plan 2018*. Retrieved 15 Nov 2018. Available at: <https://www.amar.org.ir/Portals/0/News/1397/nirooye%20kar1-97.pdf> (In Persian).
6. Iranian Cooperative Chamber Newsletter (2017). *Agricultural sector share of Kermanshah employed population*. Posted on February 28, 96 at 10:07 am. Retrieved 11 Nov 97, Code: 8401. Available at: <https://iccnews.ir/%D8%B3%D9%87%D9%85-%D8%A8%D8%AE%D8%B4> (In Persian).
7. Bazargan, A. (2008). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods; Common Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Didar Publications (In Persian).
8. Benzazoua, A., Ardjouman, D., Abada, O. (2015). Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science*, 6(2), 101- 115.
9. Belcher, T., Nail, L. (2000). Integration problems and turnaround strategies in a cross border-merger: A clinical examination of the Pharmacia-Upjohn merger. *International Review of Financial Analysis*, 9(2), 219-234.
10. Bruton, G. D., Rubanik, Y. T. (1997). Turnaround of high technology firms in Russia: The case of Micron. *Management Executive*, 11(2), 68-79.
11. Chen, Y. F., Drezner, Z., Ryan, J. K., Simchi-Levi, D. (2000). Quantifying the Bullwhip Effect in a Simple Supply Chain: The Impact of Forecasting, Lead Times and Information. *Management Science*, 46, 436-443.
12. Creswell, J. W., Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquir. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131.
13. Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2012). *A qualitative research methodology in management; a holistic approach*. Tehran: Safar-Arashati Publications (In Persian).
14. Ghafari Bistoni, A. (2010). *Investigation of the causes of stagnation of agricultural cooperatives in Kermanshah during 1996-2006 years*. M.Sc. College of Agriculture, Karaj (In Persian).
15. Hasan Gholipour, T., Bahmani, M., Irvani, M. J., Aghazadeh, H., & Anoosheh, M. (2015). Designing the Development Model for the SME Market, Case Study: Food and Beverage Industry. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(1), 21-40 (In Persian).

16. Harker, M. (2001). Market manipulation: Necessary strategy in company turnaround process? *Qualitative Market Research*, 4(4), 197-206.
17. Hefdahtan, H. (2008). Pathology and Stabilization of Employment in Small and Medium Enterprises. *Journal of Amir Kabir Entrepreneurs*, 34, 12-14 (In Persian).
18. Kothari, C. R. (2004), *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International.
19. Malekinejad, A. (2006). The Role of Small and Medium Industries in Economic Development. *Journal of Jasmine strategy*, 8, 4 (In Persian).
20. Manimala, M. J., Panicker, S. (2011). Successful Turnarounds: Role of Appropriate Entrepreneurial Strategies. *Strategy and Management*, 8(1), 21-40.
21. Motiee Langroodi, H. (2010). *Economic Geography of Iran* (Sixth Edition). Mashhad: Academic Jihad Publications (In Persian).
22. Murphy, J. (2009). Turning around failing organizations: Insights for industrial leaders. *Educational Change*, 11(2), 157-176.
23. Nazari, M., Hossein Gholipour, T., Soleimani, G., & Mousavi Naqabi, M. (2017). Development of inter-enterprise networks Solution to exploit the unused capacity of small and medium-sized enterprises. *Journal of Productivity Management*, 10(40), 7-47 (In Persian).
24. Pashapour, S., Bozorgi Amiri, A., & Ghaderi, F. (2018). Optimizing the Performance of Industrial Units in Crisis Considering Economic Reversal Factors: A Case Study of Petrochemical Company. *Journal of Industrial Management Perspective*, 8(32), 149-183 (In Persian).
25. Pearce, J. A., Robbins, K. (2008). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*, 15(5), 407-417.
26. Posh Dooz Bashi, H. (2010). *The life span of SMEs and their influencing factors in Iran, Case Study of Iranian Textile Industries*. Master's Thesis. Yazd School of Economics, Management and Accounting (In Persian).
27. Pourassad, N. (2015). *Identifying and Ranking Factors Affecting the Recession of Some Manufacturing Units in Urmia City Using a Hierarchical Analysis Approach*. Master's Thesis. University of Urmia (In Persian).
28. Rahman Saresht, H., Hassas Yeganeh, Y., Fallah Shams, M., & Iran dust, M. (2014). Designing a Strategic Model for the Process of Revitalizing Critical Firms. *Journal of Business Management*, 6(3), 497-516 (In Persian).
29. Scherrer, P. S. (2003). Management turnarounds. *Corporate Governance: International of Business in Society*, 3(4), 80-96.
30. Shajari, H., Ostadi, H., & Sheikhi, S. (2014). Analysis of Factors Affecting the Total Productivity of Production Factors, Case Study: Iran's Basic Chemical Industries. *Journal of Economical Science*, 27, 65-88 (In Persian).
31. Shayeghi, M. (2007). *The Role of Small and Medium Industries in Export Development*. Tehran: Aria Publications (In Persian).
32. Srinivas, D. (2013). *Performance evaluation of A.P. state road transport corporation (APSRTC) with a perceptual focus on turnaround*. Department of Commerce & Management Studies. Andhra University.
33. Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies. *British Journal of Management*, 12, 183-199.
34. Svetlicic, M., Jacklič, A., & Burger, A. (2007). Internationalization of Small and Medium Enterprises from central European economies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36-65.

35. Szirmai, A., Verspagen, B. (2011). *Manufacturing and economic growth in developing countries 1950- 2005*. UNU-MERIT Working Paper.
36. Zulkepli, Z., Hasnan, N., Mohtar, M. (2015). Communication & service innovation in SMEs. *Procedia- Social & Behavioral Sciences*, 211, 437-441.

Designing and Arranging a Model for Revival Stagnant Industrial Enterprises (Case Study: Kermanshah Province)

Saba Amiri^{*}, Nader Naderi^{}, Yousef Mohammadifar^{***},
Bijan Rezaee^{****}**

Abstract

Revival is not an isolated event, but a process that forms a series of events. The present qualitative research was designed with the aim for arranging a model for revival stagnant industrial enterprises using the grounded theory and a systematic approach of Strauss and Corbin at Kermanshah Province. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with help of sampling and snowball methods with 15 industrial managers, professors, government officials and private sector experts in Kermanshah province. In order to investigate the validity of the research model, several methods of reviewing the text of the interviews were used to find a new model or to modify the original model and also to adapt to the criteria of Crreswell and 467 codes, 155 concepts and 42 subcategories were identified. Finally, the research model was presented in the form of a paradigm model that "the stagnation of industrial enterprises" was selected as a pivot phenomenon influenced by the circumstances of the research. Grounded and interventional conditions, along with the pivotal phenomenon, formed the strategies, and the consequences were identified such as improving performance indicators, attracting manpower, increasing asset returns, increasing brand equity and firm assets, along with consolidation of the financial position.

**Keywords: Revival Model; Stagnant Industrial Enterpris;
Industry; Stagnation; Kermanshah Province.**

Received: Oct. 10, 2019, Accepted: Dec. 19, 2019.

* Ph.D Student, Razi University.

** Assistant Professor, Razi University (Corresponding Author).

E-mail: naderi_ksh@yahoo.com

*** Assistant Professor, Razi University.