



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
هجدهم، شماره یک (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۱۰۳-۱۳۶

شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطوح بلوغ دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط

محبوبه رضائی *

معصومه حسین زاده شهری **

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۵۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

doi 10.30497/SMT.2025.246992.3600

چکیده

دیجیتالی‌سازی تحولات گوناگونی را در محصولات و خدمات شرکت‌ها به وجود آورده و باعث تغییر در چشم‌انداز آنها شده است، اگرچه منافع اقتصادی فراوانی را نیز برای آنها به دنبال دارد؛ از طرفی شرکت‌هایی را که نتوانند با این مسیر همراه شوند دچار بحران و افول می‌کند. هدف این پژوهش شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط است. ابتدا با استفاده از پرسشنامه استاندارد ارسال شده برای شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران سطح بلوغ دیجیتال این شرکت‌ها مشخص شد، از ۴۰ شرکتی که به این پرسشنامه پاسخ دادند، ۵ شرکت در سطح ۱، ۲۲ شرکت در سطح ۲، ۱۲ شرکت در سطح ۳ و ۱ شرکت در سطح ۴ بلوغ دیجیتال قرار داشتند. با توجه به تعداد شرکت‌های سطح ۲ و ۳، مصاحبه‌ها با روش هدفمند در دسترس از میان این شرکت‌ها انتخاب شدند و با ۱۱ نفر از مدیران ارشد این شرکت‌ها مصاحبه انجام شد و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، از طریق نرم‌افزار انویو ۱۰ کدگذاری شدند و در نهایت برای شرکت‌های سطح ۲ بلوغ دیجیتال، استراتژی کاهش، تغییر سبک مدیریت، ایجاد سیستم بازخورد مؤثر، تمرکز بر سیستم فروش، استفاده از مدل کسب‌وکار پلتفرمی، استراتژی تنوع محصول همگون، نوآوری محصول، نوآوری بازاریابی و تمرکز بر دیجیتال‌مارکتینگ و در شرکت‌های سطح ۳ بلوغ دیجیتال، ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان، استراتژی تنوع محصول ناهمگون، دیجیتال‌سازی فرآیندها، تحول در سیستم آموزشی، نوآوری بازاریابی و تمرکز بر دیجیتال‌مارکتینگ به عنوان استراتژی‌های احیا شناسایی شدند.

واژگان کلیدی

استراتژی‌های احیا؛ دیجیتال‌شدن؛ سطوح بلوغ دیجیتال؛ شرکت‌های کوچک و متوسط.

* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.

mtrezaei@alzahra.ac.ir

0009-0009-9543-930X

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mhshahri@alzahra.ac.ir

0000-0003-0945-6664

مقدمه

تکامل دائمی فناوری‌های دیجیتال در جنبه‌های مختلف از زندگی انسان شرکت‌ها را ملزم می‌کند که در شیوه‌های تجاری فعلی خود تجدیدنظر کنند. این تغییرات شامل تغییر یا ادغام صنایع سنتی به مدرن، تبدیل کسب‌وکار آفلاین به آنلاین، تغییرات مدل‌های کسب‌وکار و ظهور شرکت‌های جدید است (Barker III, Luger, Schmitt & Xin, 2022, p. 1). این روند دیجیتالی‌سازی که شامل استفاده از فناوری‌های متعددی مانند اینترنت اشیا، کلان‌داده، محاسبات ابری، دوقلوی دیجیتال، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، چاپ سه‌بعدی، فناوری سیار و زنجیره بلوکی است، به صنایع مختلف کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و به بهره‌وری بهتر دست یابند (Suleiman et al., 2022, p. 2). در حالی که دیجیتالی‌شدن فرصت‌های زیادی را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند؛ از طرفی چالش‌های کلیدی را نیز برای شرکت‌های موجود ایجاد می‌کند. در واقع دیجیتالی‌سازی چشم‌انداز محیطی شرکت را مختل می‌کند و شرکت‌ها را ملزم می‌سازد تا در مدت زمان کوتاهی با واقعیت‌های تجاری جدید سازگار و همسو شوند (Teece, 2010, p. 172). دیجیتالی‌سازی هم‌چنین شرکت‌ها را ملزم می‌کند که از مدل‌های کسب‌وکاری استفاده کنند که به جای تمرکز بر دارایی‌های سنتی (آفلاین) بر سطحی از دسترسی به فناوری و داده‌های دیجیتال استوار است (Barker III, Luger, Schmitt & Xin, 2022, p. 2). این انطباق‌های دیجیتالی می‌توانند باعث افول و نابودی یک شرکت شوند زیرا خواستار تجدیدنظر در بخش‌های بزرگی از عملیات و مدل‌های کسب‌وکار آن هستند (Venkat, Miklós & Nicolaus, 2017, p. 4).

تکامل و پیچیدگی مداوم فناوری‌های دیجیتال نه تنها پیشرفت و توسعه را امکان‌پذیر می‌کند، بلکه مرزهای صنعت را نیز تغییر می‌دهد، نیروهای رقابتی در بازارها را تغییر می‌دهد و شرکت‌ها را وادار می‌کند که ارزش پیشنهادی را به‌طور دائم برای آن در نظر بگیرد این شرایط محیطی نامطمئن و مخرب احتمال تعدیل و نیاز به احیای شرکتی را افزایش می‌دهد (McKinley, Latham & Braun, 2014, pp. 89-90). باتوجه به تأثیر دیجیتالی‌سازی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال بر شرکت‌ها، به‌طور اساسی فرمول‌های موفقیت ایجادشده گذشته در صنایع مختلف تغییر می‌کند. در نتیجه دیدگاه‌های سنتی

زنجیره‌های ارزش صنعت، فعالیت‌های ارزش‌آفرین شرکت و رفتارهای مصرف‌کننده نیازمند به‌روز رسانی جامع هستند (Volberda et al., 2021, p. 1).

تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در مورد چگونگی استخراج پتانسیل فناوری‌های دیجیتال تخصص بسیار کمی دارند و مدیران این شرکت‌ها در مورد مزایا و خطرات نامطمئن هستند و با بی‌اعتمادی به این فناوری‌ها مواجه هستند. علاوه بر این، به دلیل محدودیت‌های مالی، این شرکت‌ها دسترسی محدودی به مشاوران خارجی که بتوانند ارزش بیشتری را از ابزارهای پیچیده‌تر تبدیل دیجیتال مانند یادگیری ماشین و کلان داده استخراج کنند؛ دارند. بنابراین فقدان زیرساخت‌های دیجیتالی حیاتی (مانند اتصال سریع به اینترنت)، فقدان ذهنیت مورد نیاز و مهارت‌های دیجیتال و همچنین وجود شکاف مالی از دلایلی است که شرکت‌های کوچک و متوسط حتی با مراحل اولیه و ساده‌تر دیجیتالی‌سازی، در تحول دیجیتال و در نتیجه در توسعه تخصص در این موضوع عقب مانده‌اند (Telukdarie, Dube, Matjuta & Philbin, 2023, pp. 690-691). دیجیتالی‌سازی موفق برای شرکت‌های کوچک و متوسط که اصولاً ستون فقرات اقتصاد یک کشور هستند مستلزم ایجاد تغییرات در زمینه‌های زیرساخت، محیط کسب‌وکار و شایستگی‌های دیجیتالی کارآفرینان و کارمندان است (Marcysiak & Pleskacz, 2021, p. 300).

در واقع روند اجرای دیجیتالی‌سازی برای شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار کند است زیرا شرکت‌های کوچک و متوسط در بسیاری از موارد به‌طور کامل از اثرات دیجیتالی‌شدن آگاه نیستند. در نتیجه، این امر باعث ایجاد تصور غلط در پیچیدگی و هزینه راه‌حل‌های دیجیتالی می‌شود، به‌طوری که نمی‌توان مزایای اقتصادی بالقوه آنها را به درستی تخمین زد (Kilimis, Zou, Lehmann & Berger, 2019, p. 2140). در این راستا شناسایی جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در روند دیجیتالی‌سازی و به‌کارگیری مدل‌های بلوغ دیجیتال مناسب به‌عنوان راهنما و هدایتگر برای این شرکت‌ها بسیار مهم است.

دیجیتالی‌شدن یک محرک نوآوری برای این شرکت‌های کوچک و متوسط است، به‌عنوان مثال، از طریق اعمال نفوذ ذهنیت دیجیتالی کارکنان و بهبود سواد دیجیتالی آنها

(Solberg, Traavik & Wong, 2020, p. 122). از طرفی ماهیت دیجیتالی سازی به دلیل سرعت، مقیاس و دامنه تکامل فناوری این شرکت ها را ملزم می سازد تا به منظور جلوگیری از افول خود از استراتژی های احیای مناسب استفاده کنند، بنابراین تعیین جایگاه شرکت های کوچک و متوسط در مراحل دیجیتالی سازی و شناسایی استراتژی هایی که برای جلوگیری از افول خود به کار می برند با ایجاد یک راهنمای جامع برای تقویت قابلیت ها، هدف گذاری و تکرار موفقیت ها، نقشی حیاتی در استقرار موفقیت آمیز موضوعات کسب و کار و کاهش عدم قطعیت ها ایفا می کنند. (Barker III, Luger,) (Schmitt & Xin, 2022, p. 5).

دیجیتالی شدن بر طیف وسیعی از شرکت ها تأثیر می گذارد و آنها را به روش های بسیار متفاوتی تحت تأثیر قرار می دهد. برخی از شرکت ها ممکن است از دیجیتالی سازی برای جایگزینی منابع و قابلیت های موجود استفاده کنند، در حالی که برخی دیگر برای تکمیل این منابع و قابلیت ها به دیجیتالی شدن نیاز دارند. این انطباق های دیجیتالی می توانند باعث شکست یک شرکت شوند، زیرا خواستار تجدیدنظر در بخش های بزرگی از عملیات و مدل های کسب و کار آن هستند (Barker III, Luger, Schmitt & Xin, 2022, p. 2).

شناسایی استراتژی های احیا براساس سطوح بلوغ دیجیتال در شرکت های کوچک و متوسط برای پایداری و رشد بلندمدت آنها حیاتی است. با ارزیابی قابلیت های دیجیتال فعلی و درک نیازهای آینده شرکت، این کسب و کارها می توانند استراتژی های احیائی را تدوین کنند که چالش ها را برطرف کرده و در فرصت های ارائه شده توسط پیشرفت های فناوری سرمایه گذاری کنند. شرکت های کوچک و متوسط با سطح بلوغ دیجیتالی پایین ممکن است از سرمایه گذاری در ابزارهای اساسی مانند رایانش ابری یا سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری سود ببرند، در حالی که آنهایی که سطوح بالاتری از پیچیدگی دیجیتالی دارند می توانند بر تقویت تجزیه و تحلیل داده ها یا گسترش حضور آنلاین خود تمرکز کنند. با همسو کردن استراتژی های احیا با سطوح بلوغ دیجیتال، شرکت ها می توانند منابع خود را بهینه کنند، عملیات را ساده تر کنند و در بازار دیجیتالی شده به طور فزاینده ای رقابتی باقی بمانند. این رویکرد هدفمند پاسخی استراتژیک و مؤثر به عدم قطعیت های

محیطی را تضمین می‌کند و در عین حال آنها را برای موفقیت در چشم‌انداز دیجیتالی در حال تحول قرار می‌دهد (Nambisan, Lyytinen & Yoo, 2020, p. 2).

پیچیدگی دگرگونی دیجیتال و وابستگی‌های متقابل ذاتی در بین اجزای فناوری، سازمانی و انسانی نیازمند یک رویکرد سیستمی و چندلایه برای ترویج و تثبیت فرآیندهای دگرگون‌کننده در سطح سازمانی است که نیاز به تشخیص سطح بلوغ کسب‌وکار دارد (Prodi, Tassinari, Ferrannini & Rubini, 2022, pp. 1-2). نحوه استفاده شرکت‌های کوچک و متوسط از فناوری‌های دیجیتال به میزان قابل توجهی به ظرفیت نوآوری و رشد آنها و سطح بلوغ آنها بستگی دارد (Scuotto et al., 2021, p. 389).

مطالعات اندکی که بر تأثیر دیجیتالی‌شدن بر شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکز شده‌اند، چهار دلیل را برای توضیح اینکه چرا تحول دیجیتال به آرامی در شرکت‌های کوچک و متوسط اتخاذ می‌شود، شناسایی کرده است. اول، شرکت‌های کوچک با تمرکز خاص خود کمتر در معرض نیاز به دیجیتالی‌سازی سریع قرار دارند. دوم، شرکت‌های کوچک اغلب فاقد منابع و دیدگاه مدیریتی برای درک کامل تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها هستند. سوم، شرکت‌های کوچک و متوسط بر خلاف شرکت‌های بزرگ‌تر، معمولاً رویکردی تدریجی برای دیجیتالی‌سازی اتخاذ می‌کنند. در نهایت، سرمایه‌گذاری دیجیتالی‌سازی در این نوع شرکت‌ها به شدت به منابع مالی شرکت‌ها وابسته است که به‌ویژه در شرکت‌های خرد و کوچک محدود هستند. شرکت‌های کوچک و متوسط در نگرش‌هایشان نسبت به اجرای استراتژی و به‌ویژه در توانایی‌شان در تخصیص منابع به دیجیتالی‌شدن متفاوت هستند (Radicic & Petković, 2023, p. 3). بسیاری از مطالعات قبلی نشان داده‌اند که حتی اگر شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط امروز با تحول دیجیتالی که رخ داده است، استراتژی‌های احیا را برای اجرا شناسایی کنند، اثربخشی اقدامات تضمین نمی‌شود (Barbero, Di Pietro & Chiang, 2017, p. 13). لذا شناسایی سطح بلوغ دیجیتال به شناسایی و اجرای اقدامات مناسب برای دستیابی به احیای موفقیت‌آمیز شرکت‌ها مهم است.

بدین منظور پژوهش حاضر با هدف شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطح بلوغ دیجیتال، به دنبال یافتن پاسخ پرسش زیر است:

■ سوال پژوهش:

آیا استراتژی‌های احیا در شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به سطح بلوغ دیجیتالی شدن آنها متفاوت است؟

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. مبانی نظری

۱-۱-۱. دیجیتالی‌سازی

در زمان دگرگونی دیجیتال، سرعت تغییرات تکنولوژیکی به‌طور نامتناسبی افزایش می‌یابد و هر ساله قابلیت‌های دیجیتال جدید در حال گسترش است. قابلیت فناوری برنامه‌هایی مانند اینترنت اشیاء، کلان‌داده، رایانش ابری و فناوری‌های تلفن همراه به‌طور قابل توجهی سرعت کلی تغییر را افزایش می‌دهد. به‌عنوان مثال، کل صنایع، مانند صنعت روزنامه، در مدت زمان بسیار کوتاهی متحول و دیجیتالی شده‌اند. علاوه بر این، پلتفرم‌های ابری و آنلاین انقلابی در فرآیند و سرعت تبدیل یک ایده نوآورانه به یک کسب‌وکار را ایجاد کرده‌اند (Nadkarni & Prügl, 2021, p. 248). دیجیتالی‌سازی استفاده از فناوری‌های جدید در عصر اینترنت است که موجب رقابت بیشتر سازمان‌ها می‌شود (Berghaus & Back, 2016, p. 14). در دیجیتالی‌سازی با استفاده از پیشرفت‌های فناوری‌های دیجیتال جهت نوآوری مدل‌های کسب‌وکار قابلیت‌هایی ایجاد می‌شود که به صورت فرآیندی راهبردی است (Stich, Gudergan & Zeller, 2018, pp. 33-34). دیجیتالی‌سازی به‌عنوان پذیرش فناوری‌های دیجیتال برای تسهیل عملیات تجاری تعریف می‌شود. دیجیتالی‌شدن برای کمک به بهبود توانایی جستجو، ذخیره، تجزیه و تحلیل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع در بین سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (Bai & Wang, 2021, p. 4).

هدف شرکت‌ها از دیجیتالی‌سازی افزایش سود و درآمد و بهبود عملکرد و بهره‌وری است که این امر با به روزرسانی فرآیندهای کسب‌وکار، تبدیل فرآیندهای آفلاین به آنلاین

و جایگزینی نیروی انسانی با اتوماسیون تحقق می‌یابد. (سرنقی، طهماسبی و عابدینی، ۱۳۹۹، صص. ۶۱-۶۲).

۱-۱-۲. بلوغ دیجیتال

بلوغ دیجیتال به معنای چگونگی آمادگی نظام‌مند سازمان‌ها برای سازگاری پیوسته و مداوم با دیجیتالی‌سازی است (Aslanova & Kulichkina, 2020, p. 443). بلوغ دیجیتال به‌عنوان موقعیت سطح دیجیتالی‌سازی یک شرکت تعریف می‌شود و توضیح می‌دهد که شرکت‌ها چه فعالیت‌هایی را در راستای انجام تلاش‌های دیجیتالی‌شدن برنامه‌ریزی می‌کنند و چه کارهایی را قبلاً انجام داده‌اند (Grover & Damle, 2020, p. 4838). بلوغ دیجیتالی را می‌توان به‌عنوان همسویی افراد، فرهنگ، ساختار و وظایف یک سازمان برای رقابت مؤثر با بهره‌گیری از فرصت‌های ایجاد شده توسط زیرساخت‌های فناوری، چه در داخل و چه در خارج از سازمان تعریف کرد. مفهوم بلوغ دیجیتال حول این محور است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند تطبیق داده و فناوری دیجیتال را برای رقابت مؤثر در یک محیط دیجیتالی فزاینده به‌کار گیرند (Lee, Barrett, Prince & Oborn, 2022, p. 5).

۱-۱-۳. مدل بلوغ دیجیتال

یک مدل برای بلوغ دیجیتال ابعاد و قابلیت‌ها را به تصویر می‌کشد که نشان‌دهنده یک مسیر تکاملی پیش‌بینی شده یا مطلوب از یک حالت اولیه به سمت یک حالت هدف آینده است (Lee, Barrett, Prince & Oborn, 2022, p. 6). یک مدل بلوغ دیجیتال چگونگی ایجاد استراتژی تحول سازمان‌ها را روشن می‌کند و مسیرهایی را در مورد اقداماتی که سازمان‌ها برای تحول خود برمی‌دارند مشخص می‌کند (Fischer, Imgrund, Janiesch, & Winkelmann, 2020, p. 4). مدل‌های بلوغ برای دیجیتالی‌شدن در شرکت‌ها باید ویژگی‌های خاصی را در ابعاد خاص در یک زمان خاص خلاصه کنند. آنها برای تعیین وضعیت فعلی و درجه بلوغ دیجیتال در زمینه دیجیتالی‌سازی (به‌عنوان مثال، در مورد شایستگی، عملکرد، و سطح تجربه) خدمت می‌کنند و توصیه‌هایی را برای اقدامات آتی که از درجه بلوغ فعلی ناشی می‌شوند، مطرح می‌کنند (Schallmo et al., 2021, p. 90). مدل‌های مختلف بلوغ دیجیتال رویکردهای کمی و کیفی را برای تعیین بلوغ دیجیتال اتخاذ کرده‌اند. مدل‌های کیفی عمدتاً از مصاحبه‌های مدیریتی نیمه ساختار یافته استفاده

می‌کنند و ارزیابی بر اساس تفسیر انجام می‌شود. مدل‌های کمی معمولاً از پرسشنامه‌های ساختار یافته با مقیاس لیکرت مانند استفاده از یک نمره خلاصه برای هر بعد پیروی می‌کنند (Grover & Damle, 2020, pp. 4840).

۴-۱-۱. استراتژی‌های احیاء

به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌ها، دستوری، بلندمدت با هدف معکوس کردن یک بحران درک شده که بقای شرکت را تهدید می‌کند، تعریف می‌شود (Cater & Schwab, 2008, p. 32). استراتژی‌های احیا کارایی و فعالیت‌های نوآورانه را ترکیب می‌کنند و بقا و شکوفایی بلندمدت شرکت را تضمین می‌کنند (Barker III, Luger, 2022, p. 5). استراتژی احیا، مفهومی است که همیشه در انحطاط سازمانی وجود دارد و به‌عنوان تصمیمات و اقداماتی است که منجر به بازیابی عملکرد شرکت پس از افت جدی می‌شود (Santana, Valle & Galan, 2017, p. 207).

در ادبیات احیا، استراتژی‌ها شامل دو مرحله است: استراتژی‌های متمرکز بر ثبات سازمانی (مرحله ۱) و استراتژی‌های متمرکز بر اجرای تغییرات سازمانی (مرحله ۲). استراتژی‌های مرحله ۱ شامل تغییر مدیریت ارشد، تخصص مدیریت خارجی و تعدیل سازمانی است و استراتژی‌های متمرکز بر اجرای تغییر سازمانی مبتنی بر محصولات، عملیات، بازاریابی و منابع انسانی است (Cater & Schwab, 2008, p. 33).

تعدیل و بازاریابی دو استراتژی اصلی احیاء است (Santana, Valle & Galan, 2017, p. 207). فعالیت‌های تعدیل شامل کاهش دارایی‌ها از طریق بسته شدن یا واگذاری کارخانه و کاهش هزینه‌های عملیاتی از طریق اخراج یا بهبود فرآیند می‌باشد. فعالیت‌های کاهش دارایی‌ها و/یا بهبود کارایی عملیاتی برای افزایش سودآوری شرکت و تقویت موقعیت صنعتی شرکت است (Schmitt & Raisch, 2013, pp. 1218). فعالیت‌های بازاریابی به تغییرات استراتژیک اشاره دارد که شرکت را برای رشد پایدار و سودآوری تغییر می‌دهد (Barker III & Duhaime, 1997, p. 14). این فعالیت‌ها شامل نفوذ در بازار، راه‌اندازی محصول، ورود به بازار، اکتساب و تغییرات ساختاری است (Schmitt & Raisch, 2013, pp. 1218). از آنجایی که مدیران فعلی انگیزه کمتری برای مشارکت در استراتژی‌های احیا دارند، (به‌خصوص اگر به شدت به استراتژی فعلی شرکت متعهد

باشند یا کاهش را فقط به دلایل بیرونی نسبت دهند) تغییرات تیم مدیریت ارشد می‌تواند شرکت را از افول نجات دهد (Cater & Schwab, 2008, pp. 33). اگرچه شرکت‌ها تمایل دارند در مورد عملیات فعلی خود بسیار آگاه باشند، اما اغلب فاقد دانش و قابلیت‌های گسترده‌تر مورد نیاز برای شروع و هدایت تغییرات سازمانی هستند. یکی از راه‌های دسترسی سریع به تخصص مورد نیاز، استفاده از منابع خارجی، مانند قراردادهای ملاقات خارجی یا مشاوران مدیریتی است (Cater & Schwab, 2008, p. 34).

تجدید ساختار عملیاتی با فعالیت‌های کاهش هزینه و تولید درآمد، تجدید ساختار دارایی‌های شرکت و تجدید ساختار مالی نمونه‌ای از استراتژی‌های احیا است که شرکت‌ها به‌کارگیری می‌کنند. بعضی از شرکت‌ها در محصولات و بازار خود تغییرات ایجاد می‌کنند و بعضی دیگر با تغییر تیم مدیران ارشد تلاش می‌کنند که از موقعیت افول سازمانی خارج شوند (رحمان سرشت، حساس یگانه، فلاح شمس و ایراندوست، ۱۳۹۲، ص. ۱۶).

تجدید ساختار دارایی‌ها سازماندهی مجدد شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک مستقل را پوشش می‌دهد. این امر شامل واگذاری خطوط کسب‌وکاری است که با مشاغل اصلی مطابقت ندارند. تصاحب شرکت‌هایی که با هسته ارتباط دارند و آن را تقویت می‌کنند و توقف تولید محصولات بی‌امید است (Sudarsanam & Lai, 2001, p. 186). بازپرداخت تجدید ساختار مالی بازسازی ساختار سرمایه یک شرکت برای کاهش فشار سود و بدهی است و به دو استراتژی تقسیم می‌شود: استراتژی‌های مبتنی بر سهام و استراتژی‌های مبتنی بر بدهی (Sudarsanam & Lai, 2001, p. 187).

۵-۱-۱. کسب‌وکارهای کوچک

به‌طور غیرقابل انکاری برای توسعه اقتصاد هر کشوری حیاتی باقی‌می‌مانند، زیرا منبعی عالی برای ایجاد اشتغال، کمک به توسعه فناوری محلی و توسعه کارآفرینان بومی هستند. تعریف بانک جهانی از شرکت‌های کوچک و متوسط این است که مقیاس خرد؛ کمتر از ۵۰ کارمند، مقیاس کوچک؛ ۵۰ کارمند، در مقیاس متوسط؛ ۵۰-۲۰۰ کارمند است (Keskgñ, Gñtñrk, Sungur & Kğrgg, 2010, p. 184). شرکتی به‌عنوان شرکت‌های

کوچک و متوسط در نظر گرفته می‌شود که در مالکیت، اداره و تأمین مالی مستقل باشد و کمتر از ۱۰۰ کارمند دارد (Hatten, 2012, p. 4). کسب‌وکارهای کوچک به شدت به مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی مالک(ها) برای رونق کسب‌وکار متکی هستند. با این وجود، کسب‌وکارهای کوچک، در سراسر جهان توسعه یافته، هنوز بخش قابل توجهی از تولید صنعتی را تشکیل می‌دهند. آنها نقش‌های مشخصی را در اقتصاد ایفا می‌کنند که از رشد یک ملت حمایت می‌کند. بدون شک، کسب‌وکارهای کوچک برای اقتصاد سالم یک کشور بسیار حیاتی است و رقابت‌پذیری آنها برای موفقیت و رشد کشور ضروری است (Adisa, Abdurraheem & Mordi, 2014, p. 3).

۲-۱. پیشینه پژوهش

در این بخش خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده ارائه شده است. جیاسینگا (۲۰۲۳) به منظور شناسایی عواملی که باید استراتژی‌های احیاء را برای فناوری‌های رو به زوال، بزرگ و پیشرفته تعیین کنند؛ با تقسیم‌بندی بحران داخلی و خارجی به بیان استراتژی‌های مناسب هر یک از شرایط پرداخت. رادیچیچ، پتکووی (۲۰۲۳) تأثیر دیجیتالی‌شدن بر نوآوری‌های فناورانه (محصول و فرآیند) را در شرکت‌های کوچک و متوسط آلمان بررسی می‌کنند و با در نظر گرفتن سه شکل از دیجیتالی‌سازی مشخص می‌کند که تأثیر دیجیتالی‌سازی بر فعالیت‌های نوآورانه در میان شرکت‌های کوچک و متوسط ناهمگن است. بارکر، لوگر و همکاران (۲۰۲۲) با ارائه یک نمای کلی از تأثیر اصلی دیجیتالی‌شدن بر صنایع، شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان به شناسایی پیامدهای دیجیتالی‌سازی برای احیای شرکت‌ها پرداختند.

ریورا-پربتو، ساتانا و لویز-کابراالس (۲۰۲۲) ادبیات مربوط به احیا و مدیریت منابع انسانی را با هم ترکیب می‌کنند تا روی سوابق/علل مشکل و تأثیر آنها بر شرکت‌ها تمرکز کنند و با استفاده از این سوابق راهکارهای غلبه بر بحران مانند کوید ۱۹ شناسایی شود. بای و وانگ (۲۰۲۱) از طریق تست استدلال‌های نظری با نمونه‌هایی از شرکت‌های کوچک و متوسط رو به افول بازار سهام چین در سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۹، بینش‌های کلیدی را برای مدیران درگیر در احیای شرکتی ارائه می‌دهد و به مدیران پیشنهاد می‌کند تا

فعالیت‌های دیجیتالی‌سازی را بر اساس زمینه‌های تجاری خود انتخاب کنند و از طریق میزان اثربخشی اقدامات استراتژیک و احیا برای شرکت‌های در حال افول در زمان دیجیتالی‌شدن مورد بررسی قرار می‌دهد.

شالمو، لانگ و همکاران (۲۰۲۱) از طریق مرور ادبیات سیستماتیک و جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه، برای مدل بلوغ دیجیتال بر اساس الزامات شرکت‌های کوچک و متوسط رویکرد جدیدی را توسعه دادند.

نادکارنی و پروگل (۲۰۲۱) با بررسی ۵۸ مطالعه، یک نقشه موضوعی ایجاد می‌کند که فناوری و بازیگر را به‌عنوان دو بعد کلی دیجیتالی‌سازی شناسایی کرده و مفاهیم زمینه‌ای غالب (موضوعات مرتبه دوم) را در این ابعاد توضیح می‌دهند و در نهایت یک تحلیل توصیفی و موضوعی در مورد دیجیتالی‌سازی با ارزیابی انتقادی مکان، چگونگی و توسط چه کسی را ارائه می‌کنند.

حسین‌زاده‌شهری و نعمت‌اللهی‌سروستانی (۲۰۲۰) با شناسایی منابع افول در چهار مورد از صنایع مختلف از جمله خودروسازی، شرکت مبتنی بر فناوری، ارائه‌دهنده اینترنت و شرکت مخابرات و سپس اقدامات مرتبط هر شرکت به‌عنوان استراتژی‌های احیاء، نقش نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان استراتژی احیاء در پاسخ به افول بررسی کردند.

اصلانوا و کولیچکینا (۲۰۲۰) به تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مدل‌های بلوغ دیجیتال، از جمله مدل‌های روسی و خارجی می‌پردازند و برای ارزیابی سطح بلوغ دیجیتالی سازمان، از تعاریف اصلی بلوغ دیجیتال که شامل استراتژی، سازمان، مردم، تکنولوژی و داده و سه مقیاس آمادگی برای دیجیتالی‌شدن، سطح دیجیتالی‌شدن و استراتژی دیجیتالی‌شدن استفاده می‌کنند.

موگه، ابو و همکاران (۲۰۲۰) شش موضوع کلیدی به‌عنوان راهنمای عملی برای سازمان‌های درگیر در دیجیتالی‌سازی ارائه می‌کنند. این موضوعات عبارت‌اند از: ۱. هماهنگی منابع مالی و انسانی با استراتژی‌ها ۲. توسعه برنامه‌های تجاری و درگیر کردن شرکای کلیدی ۳. تقاضای همکاری با یک محیط توسعه ۴. به‌دست آوردن رهبران کارآفرین ۵. تشویق رهبران به برقراری ارتباط ۶. آموزش کارمندان.

سلیمان، غنی و همکاران (۲۰۱۹) با انجام مصاحبه پیمایشی نیمه‌ساختار یافته با ۷ نفر از مدیران شرکت مخابراتی S در مالزی، ۶ استراتژی‌های موفقیت حیاتی فرآیند احیاء کسب‌وکار شامل کارایی هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی شرکت، ساختن برای آینده، تقویت مجدد رهبری شرکت و تغییر فرهنگ را یافتند.

ویلیامز، شالمو و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی دقیق ادبیات سیستماتیک از بیست و پنج مدل بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط، به توسعه مدل‌های بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند.

بلاتز، بولاندر و همکاران (۲۰۱۸) با استفاده از ابعاد مدل‌های بلوغ دیجیتالی شامل استراتژی و رهبری، فرهنگ شرکت و سازمان، فرآیندها و عملیات‌ها، زیرساخت فناوری اطلاعات، بلوغ‌داده‌ها و محصول سطح بلوغ دیجیتالی شرکت‌های کوچک و متوسط را تعیین کرده و همچنین به شناسایی همبستگی‌های عوامل مربوطه می‌پردازد.

جدول (۱): خلاصه‌ای از پژوهش‌های مورد بررسی

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
عوامل تعیین‌کننده استراتژی‌های احیاء برای سازمان‌های رو به زوال، بزرگ و با فناوری پیشرفته	جیاسینگا ۲۰۲۳	هدف این مطالعه شناسایی عواملی است که باید استراتژی‌های احیاء را برای فناوری‌های رو به زوال، بزرگ و پیشرفته تعیین کنند. نتایج نهایی این پژوهش به شرح زیر است: الف) انتخاب استراتژی احیاء باید بر اساس اینکه بحران از خارج یا داخل سازمان ایجاد می‌شود متفاوت باشد و علاوه بر عوامل استراتژیک و عملیاتی، مدیریت سهامداران را نیز در نظر بگیرد. ب) بحران خارجی مستلزم شناخت مدیریتی است. بحران، انعطاف‌پذیری برای انطباق با بازار فعلی، همسویی استراتژی سازمان با محیط و پیگیری بازارهای فروش جدید که تحت تأثیر بحران خارجی قرار نگرفته‌اند، تمرکز بر نوآوری، افزایش هزینه تحقیق و توسعه و افزایش فروش/بازاریابی. ج) یک بحران داخلی مستلزم شناخت مدیریتی بحران، همراه با انگیزه‌های کارکنان، تمرکز بر

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
		مشتری، ارتباط با همه ذینفعان، تعدیل نیرو، تجدید ساختار، معرفی محصول جدید، کیفیت، تمرکز بر فرآیند، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، و درگیر شدن در روابط خارجی مانند اکتساب ادغام / سرمایه‌گذاری مشترک است.
تأثیر دیجیتالی‌شدن بر نوآوری‌های تکنولوژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط	رادیچیچ، پتکووی ۲۰۲۳	این مطالعه تأثیر دیجیتالی‌شدن بر نوآوری‌های فناورانه (محصول و فرآیند) را در شرکت‌های کوچک و متوسط آلمان بررسی می‌کند و با در نظر گرفتن سه شکل از دیجیتالی‌سازی مشخص می‌کند که تأثیر دیجیتالی‌سازی بر فعالیت‌های نوآورانه در میان این شرکت‌ها ناهمگن است. علاوه بر این، اثرات نوآوری کم است و به شکل دیجیتالی‌شدن و نوعی نوآوری بستگی دارد. این مطالعه همچنین یک اثر تعدیل‌کننده فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی را بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مشارکت در تحقیق و توسعه داخلی اثرات نوآوری دیجیتالی‌شدن را ضعیف می‌کند. به‌طور خاص، تأثیر دیجیتالی‌سازی بر نوآوری‌های محصول و فرآیند در آن دسته از شرکت‌هایی که تحقیق و توسعه درون دانشگاهی انجام می‌دهند وجود ندارد، در حالی که در شرکت‌هایی غیر تحقیق و توسعه، این تأثیر مثبت است. بر اساس این یافته‌ها، این مطالعه برخی مفاهیم نظری و سیاستی را ارائه می‌دهد.
افول و احیای شرکت در زمان دیجیتالی‌شدن	بارکر، لوگر و همکاران ۲۰۲۲	دیجیتالی‌شدن تغییرات اساسی در ترجیحات و رفتار مشتری در ترکیب با بینش محدود بازار و رقابت نوپا برای راه‌حل‌های رضایت‌بخش ایجاد می‌کند. افزودن معیارهای مالی و غیرمالی موجود به شرکت در حال احیاء این اجازه را می‌دهد تا ظرفیت آینده را برای انطباق و تغییر به سمت پویایی اکوسیستم به‌دست آورد.

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
استراتژی‌های احیاء و منابع انسانی در طول بحران کوید ۱۹	ریورا-پریو، سانتانا و لوپز-کابرالس ۲۰۲۲	این پژوهش ادبیات مربوط به احیاء و مدیریت منابع انسانی را با هم ترکیب می‌کند تا روی سوابق / علل مشکل و تأثیر آنها بر شرکت‌ها تمرکز کند در واقع هدف بررسی استراتژی‌های احیاء، استراتژی‌های منابع انسانی و فشارهای سازمانی در طول همه‌گیری کوید ۱۹ بود. نتیجه این پژوهش بیان می‌کند که برای غلبه بر بحران، لازم است سوابق افول، استراتژی‌های احیاء، استراتژی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی (HR)، فشارهای نهادی بر HRM، لحن عاطفی و تمرکز زمانی ارتباطات مدیریتی و همچنین پاسخ‌های ذینفعان شناسایی شوند.
چگونه دیجیتالی شدن بر اثربخشی اقدامات احیاء برای شرکت‌های در حال زوال تأثیر می‌گذارد	بای و وانگ ۲۰۲۱	مدیران باید از اهمیت کمک گرفتن از ذینفعان برای غلبه بر وضعیت افول شرکت آگاه باشند. علاوه بر این، مدیران همچنین باید اهمیت شناسایی اطلاعات و دانش کاربردی و دقیقی را که باید هنگام اجرای اقدامات احیاء مورد استفاده قرار گیرند. مدیران باید شواهد قوی برای متقاعد کردن کارکنان باقی مانده ارائه دهند که چرا آنها اقدام تعدیل نیرو را اجرا کردند و مدیران باید فعالیت‌های دیجیتالی‌سازی را بر اساس زمینه‌های تجاری خود انتخاب کنند.
رویکردی برای مدل بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس نیازهای آنها	شالمو، لانگ و همکاران ۲۰۲۱	تعامل با شرکا و تامین‌کنندگان از طریق یک رابط شریک؛ فرآیندهای شرکت، کارکنان و فناوری‌های مورد استفاده؛ تعامل با مشتریان از طریق رابط مشتری؛ و محصولات و خدمات شرکت مهم‌ترین زمینه‌های بهبود فرآیندهای داخلی، محصولات و خدمات و استراتژی کلی دیجیتال هستند.
تحول دیجیتال: بررسی، ترکیب و	نادکارنی و پروگل ۲۰۲۱	فناوری و بازیگر را به‌عنوان دو بعد کلی تحول دیجیتال شناسایی کرده و مفاهیم زمینه‌ای غالب (موضوعات مرتبه دوم) را در این ابعاد توضیح می‌دهد.

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
فرصت‌هایی برای تحقیقات آینده		
نوآوری مدل کسب‌وکار به عنوان استراتژی احیاء	حسین‌زاده شهری و نعمت‌اللهی سروستانی ۲۰۲۰	در عصر دیجیتال، نوآوری مدل کسب‌وکار نقش مهمی در پاسخ به افول به‌عنوان یک استراتژی احیاء دارد. در واقع برای زنده ماندن در عصر دیجیتال، شرکت‌ها در اقتصادهای نوظهور نیاز به ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار برای دستیابی به فرصت‌های تجاری دارند.
بلوغ دیجیتال: تعریف و مدل	اصلانوا و کولیچکینا ۲۰۲۰	تدوین، روش نویسندگان برای ارزیابی سطح بلوغ دیجیتالی سازمان، بر اساس تعاریف اصلی بلوغ دیجیتال که شامل استراتژی، سازمان، مردم، تکنولوژی و داده و سه مقیاس آمادگی برای دیجیتالی‌شدن، سطح دیجیتالی‌شدن و استراتژی دیجیتالی‌شدن
الگوی رقومی سازی	موگه، ابوو همکاران ۲۰۲۰	بلوغ دیجیتال از طریق تعهد، سرمایه‌گذاری و رهبری به‌دست می‌آید. رهبران باید بدانند که بلوغ یک فرآیند طبیعی است، اما به‌طور خودکار اتفاق نخواهد افتاد. بلوغ دیجیتال مستلزم یادگیری نحوه پاسخگویی مناسب به محیط رقابتی دیجیتال در حال ظهور است.
استراتژی‌های موفقیت حیاتی در احیای کسب‌وکار: مطالعه موردی	سلیمان، غنی و همکاران ۲۰۱۹	۶ استراتژی کارایی هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی شرکت، ساختن برای آینده، تقویت مجدد رهبری شرکت و تغییر فرهنگ به‌عنوان استراتژی‌های احیاء معرفی شد.
مدل‌های بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط: مروری بر ادبیات سیستماتیک	ویلیامز، شالمو و همکاران ۲۰۱۹	شش بعد مدل بلوغ ضروری را برای شرکت کوچک و متوسط ارائه شد: (۱) استراتژی، (۲) محصولات/خدمات، (۳) فناوری، (۴) مردم و فرهنگ، (۵) مدیریت، و (۶) فرآیندها. مهم‌ترین بعد مدل بلوغ دیجیتالی بعد مردم و فرهنگ است.

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
مدل بلوغ دیجیتالی شدن برای شرکت های کوچک و متوسط	بلاتز، بولاندرو همکاران ۲۰۱۸	ابعاد مدل های بلوغ شامل این ابعاد شامل استراتژی و رهبری، فرهنگ شرکت و سازمان، فرآیندها و عملیات ها، زیرساخت فناوری اطلاعات، بلوغ داده ها و محصول است. نتایج نشان می دهد که میان این ابعاد همبستگی وجود دارد به طوری که دیجیتالی شدن یک طرح نیست که بتوان بعد به بعد اجرا کرد.

منبع: یافته های تحقیق

همان طور که در جدول (۱) مشاهده می شود، هیچ کدام از پژوهش ها به صورت اختصاصی به بررسی استراتژی های احیاء در شرکت های کوچک و متوسط با توجه به سطح بلوغ دیجیتالی شدن آنها نپرداخته است. جیاسینگا (۲۰۲۳) تنها به شناسایی عواملی که استراتژی های احیاء را برای فناوری های بزرگ و روبه زوال تعیین می کند پرداخته است و نتایج خود را بر اساس اینکه بحران از داخل سازمان است یا خارج بیان می کند. بارکر، لوگر و همکاران (۲۰۲۲) افول و احیای شرکت در زمان دیجیتالی شدن را بررسی می کنند و مطالعات خود را بر تغییرات اساسی که دیجیتالی شدن در ترجیحات و رفتار مشتری در ترکیب با بینش محدود بازار و رقابت نوپا ایجاد می کند متمرکز کرده اند. بای و وانگ (۲۰۲۱) دیجیتالی شدن را عاملی برای اثربخشی اقدامات احیاء در نظر گرفته اند و چگونگی این اثربخشی را بررسی می کنند. حسین زاده شهری و نعمت اللهی سروستانی (۲۰۲۰) در پژوهش خود تنها به یک استراتژی احیاء، آن هم نوآوری مدل کسب و کار پرداخته اند.

لذا می توان نتیجه گرفت که پژوهش های انجام شده بر روی مباحثی همچون عوامل تعیین کننده استراتژی های احیاء، استراتژی های موفقیت آمیز در فرآیند احیاء، اثرات دیجیتالی شدن بر افول و احیای شرکت ها، تأثیر دیجیتالی شدن بر نوآوری تکنولوژیکی شرکت ها، مباحث بلوغ دیجیتال در شرکت های کوچک و متوسط متمرکز است؛ در حالی که این پژوهش با سطح بندی وضعیت دیجیتالی شرکت ها و بررسی چالش هایی که مدیران

ارشد با آن روبرو هستند و راهکارهایی که برای خروج شرکت از این چالش‌ها به کار گرفتند؛ می‌تواند این استراتژی‌های احیاء را شناسایی نماید.

۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های توصیفی است که با استفاده از رویکرد کیفی انجام شده است. از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیرگرایی است. بر اساس جهان‌بینی فلسفی پژوهشگر رویکرد پژوهشی تعیین می‌شود که دو نوع رویکرد شامل رویکرد قیاسی یعنی رسیدن از کل به جزء و رویکرد استقرایی یعنی رسیدن از جزء به کل می‌باشد. رویکرد پژوهش حاضر استقرایی است چون با انجام مصاحبه داده‌ها گردآوری می‌شود. منظور از استراتژی پژوهش، همان روش پژوهش است که در پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. منظور از انتخاب‌های پژوهش نوع داده‌های پژوهش است که از این نظر سه انتخاب شامل کمی، کیفی و آمیخته وجود دارد و پژوهش حاضر از نوع کیفی است. از نظر مقطع زمانی نیز دو روش شامل روش مقطعی یعنی گردآوری داده‌ها در یک بازه زمانی خاص و مشخص و روش طولی یعنی گردآوری داده‌ها در چند مقطع زمانی و در طول زمان می‌باشد. بر این اساس پژوهش حاضر از نوع مقطعی است. در لایه آخر نیز با توجه به لایه‌های پیشین، روش‌ها و ابزارهای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌شود که می‌تواند یک روش و ابزار یا ترکیبی از آنها باشد. در پژوهش حاضر از مرور ادبیات، پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است.

در تجزیه و تحلیل مضمون معمولاً سه سطح از کدها شناسایی می‌شود. کدها سطح ۱، ۲ و ۳ هستند. اکثراً افراد با یک سطح توصیفی بسیار ابتدایی از کدگذاری شروع می‌کنند و به صورت سیستماتیک به سمت سطح تفسیری تر کار می‌کنند (Clarke & Braun, 2017, pp. 297-298).

از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناسایی استراتژی‌های احیاء با در نظر گرفتن سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌ها است، پیش از انجام مصاحبه لازم است ابتدا سطح بلوغ دیجیتالی تعداد قابل قبولی از شرکت‌های کوچک و متوسط تعیین شود و سپس بعد از

تعیین سطح بلوغ دیجیتال این شرکت‌ها مصاحبه با مدیران شرکت آغاز شده و استراتژی‌های احیاء از پاسخ‌های آنان استخراج شود. بنابراین ابتدا به منظور بررسی سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط پرسشنامه‌ی استاندارد مستخرج از پژوهش گیل و ونبوسکرک (۲۰۱۶) که بر اساس مدل بلوغ دیجیتال فارستر است، طراحی شد (Gill & VanBoskirk, 2016, pp. 2-5) و برای حدود ۵۰۰ شرکت کوچک و متوسط مستقر در پارک‌های علم و فناوری تهران ارسال شد که از بین این تعداد ۴۰ شرکت کوچک و متوسط به پرسشنامه پاسخ دادند و بعد از مشخص شدن سطح دیجیتالی این ۴۰ شرکت که ۵ شرکت در سطح ۱، ۲۲ شرکت در سطح ۲، ۱۲ شرکت در سطح ۳ و ۱ شرکت در سطح ۴ بلوغ دیجیتالی قرار گرفتند و با توجه به تعداد شرکت‌های سطح ۲ و ۳، مصاحبه‌ها با روش هدفمند در دسترس از میان این شرکت‌ها انتخاب شدند؛ در مرحله بعدی بر اساس رویکرد کیفی با ۱۱ نفر از مدیران ارشد این شرکت‌ها مصاحبه عمیق انجام گرفت. در نهایت با استفاده از نرم‌افزار انویو ۱۰ کدگذاری فایل‌های مصاحبه انجام شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه شونده در جدول شماره (۲) آورده شده است. سؤالات مصاحبه شامل ۹ سؤال ذیل می‌باشد:

۱. آیا شرکت شما دارای استراتژی مشخصی (برنامه استراتژیک) است؟
۲. با توجه به تغییرات محیطی شدید مانند بیماری کرونا چه تغییراتی در روند کاری شرکت شما ایجاد شد؟
۳. آیا شرکت در شرایطی که عدم اطمینان بالاست از پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای جدید استقبال می‌کند؟
۴. به نظر شما استفاده از فناوری‌های نوین به حل مشکلات شرکت کمک می‌کند؟ آیا تجربه‌ای در این زمینه دارید.
۵. در شرایطی که شرکت شما طبق اهداف تعیین شده فعالیت نمی‌کند برای ارتباط با مشتریان چه اقداماتی انجام می‌دهید؟
۶. آیا شرکت در استفاده از فناوری‌های دیجیتال و تغییر شیوه‌های عملکردی خود دچار رکود شده است؟

۷. در زمان رکود چه اقداماتی به منظور خارج کردن شرکت از این وضعیت صورت گرفت؟

۸. لطفا زمانی را که ROI شرکت دچار کاهش شده است را در نظر بگیرید، چه عوامل و منابعی باعث کاهش این فاکتور می‌شود؟ چه اقداماتی انجام گرفت؟

۹. چه استراتژی‌هایی برای بازگرداندن سود به شرکت به کار گرفته شد؟

۲-۱. اعتبار پژوهش

در پژوهش حاضر، جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد انجام شده است که این موضوع اعتبار سازه‌ای پژوهش را می‌رساند. در روش پرسشنامه بدلیل استفاده از پرسشنامه استاندارد پایایی تأیید می‌شود. از طرفی پس از تعیین سؤالات مصاحبه، با کمک افراد خبره ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد سپس بعد از پیاده‌سازی، داده‌های مصاحبه‌ها توسط این تیم مورد ارزیابی قرار گرفت؛ که این موضوع از شیوه‌های بررسی پایایی در پژوهش حاضر می‌باشد؛ همچنین به منظور بررسی پایایی کدگذاری‌ها، ضریب کاپا براساس نظرات دو محقق مورد سنجش قرار گرفت. ضریب کاپا محاسبه شده برابر ۰.۶۶۳ است که بر اساس طبقه‌بندی آلتمن و لندیس (۱۹۹۷) نشان‌دهنده توافق خوب و قابل توجه میان محققان است و بر اساس تفسیر فلیس و همکاران (۲۰۰۳) بیانگر توافق خوب و منصفانه است.

از آنجایی که هنگام جمع‌آوری داده‌ها تفسیر جامعی از محیط و افراد مشارکت‌کننده صورت گرفته‌است؛ روایی درونی تحقیق مورد آزمایش قرار گرفت و به دلیل مشارکت افراد مصاحبه‌شونده در کنترل داده‌ها روایی بیرونی پژوهش ارزیابی شد.

جدول (۲): اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	نوع تقسیم بندی	تعداد
جنسیت	مرد	۵
	زن	۶
تحصیلات	کارشناسی	۵
	کارشناسی ارشد	۵
	دکترای بالاتر	۱

ویژگی	نوع تقسیم بندی	تعداد
سن	۲۳-۳۲	۵
	۳۳-۴۲	۴
	بالای ۴۳	۲
سمت سازمانی	هیئت مدیره و مدیرعامل	۸
	مدیر ارشد	۳

منبع: یافته‌های تحقیق

۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در بخش پرسشنامه سطح‌بندی شرکت‌هایی که در پرسشنامه مشارکت کردند به این صورت می‌باشد. شرکت‌هایی که محدوده امتیاز کسب شده آنها از پاسخ‌های پرسشنامه در بازه ۰ تا ۳۳ هستند، در ضعیف‌ترین سطح بلوغ دیجیتال یعنی سطح ۱ قرار دارند؛ محدوده امتیاز ۳۴ تا ۵۲ متعلق به شرکت‌ها با سطح ۲ بلوغ دیجیتال است؛ سطح ۳ بلوغ دیجیتال دارای امتیاز بین ۵۳ تا ۷۱ است و سطح ۴ که عالی‌ترین سطح دیجیتالی است دارند امتیاز ۷۲ تا ۸۴ می‌باشد. بر این اساس از میان ۴۰ شرکت بررسی شده از طریق پرسشنامه، ۵ شرکت در سطح ۱، ۲۲ شرکت در سطح ۲، ۱۲ شرکت در سطح ۳ و ۱ شرکت در سطح ۴ بلوغ دیجیتال قرار دارند.

جدول (۳): نتایج بررسی سطوح بلوغ دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط

سطح بلوغ دیجیتالی	اول	دوم	سوم	چهارم
تعداد شرکت‌ها	۵	۲۲	۱۲	۱

منبع: یافته‌های تحقیق

در قسمت مصاحبه، از آنجایی که تحلیل پژوهش از نوع تحلیل مضمون است، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار انویو ۱۰، کدگذاری متون مصاحبه‌ها انجام شد. از میان ۱۱ فایل مصاحبه ۲۱۹ بخش کدگذاری شد. ابتدا کلیه نکات ذکر شده در ۱۱ مصاحبه به‌عنوان کد در نظر گرفته شد. در مرحله دوم با بررسی کدها، مضامین مشترک بین کدها تعریف شد به صورتی که چند کد تعریف شده در یک مضمون جای گرفتند و در نهایت این مضامین به‌عنوان استراتژی‌های احیاء معرفی شد. در جدول شماره (۴) بخش‌بندی کدها در گروه مضامین به همراه تعداد تکرار کدها بیان می‌شود.

جدول (۴): مضامین تعریف شده بر اساس کدهای استخراجی سطح سوم بلوغ دیجیتال

سطح بلوغ دیجیتال	مضمون	کد استخراجی
سطح سوم بلوغ دیجیتال	نوآوری بازاریابی	معرفی خود به مشتری‌ها
		افزایش فعالیت‌های بازاریابی
		ساخت و استفاده از محصولات خود
	ایجاد تجربه مثبت برای مشتری	ارائه خدمات بیشتر و متنوع‌تر
		ارتقاء محصول
		گسترده کردن سبد خدماتی شرکت
	دیجیتالی‌سازی فرایندها	استفاده از نرم‌افزارهای دیجیتالی در پیشبرد کارهای شرکت
		انجام کارها به صورت آنلاین
	تحول در سیستم آموزشی	آموزش در بخش دیجیتال مارکتینگ
		انتخاب مدرس جدید
		ایجاد آموزش‌های به روز
	برون‌سپاری	برون‌سپاری فعالیت‌های شرکت
		تجزیه و تحلیل بازار کسب و کار
	هوشمندی کسب و کار	تحلیل رقبا
		شناسایی منابع کاهش
		نیازسنجی دقیق از محصول
		تغییر خدمات
	استراتژی تنوع محصول ناهمگون	تغییر محصول
		توسعه محصول
		ایجاد فیلد جدید
		رشد عرضی سبد خدمات
	تمرکز بر دیجیتال مارکتینگ	تولید محتوا
		داشتن وب سایت قوی

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه مضامین و کدهای استخراجی شرکت‌های سطح دوم بلوغ دیجیتال ارائه شده است.

سطح بلوغ دیجیتال	مضمون	کد استخراجی
سطح دوم بلوغ دیجیتال	تمرکز بر دیجیتال مارکتینگ	ارائه خدمات از طریق سایت (غیرحضوری) بهبود محتوا
	نوآوری بازاریابی	ارائه گسترده خدمات ارتقاء بسته‌بندی محصول ارتقای محصول ارسال سریع محصول به مشتری استفاده از شبکه دوستان در تبلیغات و فروش راهکارهای خلاقانه بازاریابی
	استفاده از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی	استفاده از پلتفرم‌ها به منظور تسهیل کارهای شرکت دادن اطلاعات علمی به مشتری از طریق پلتفرم‌ها ایجاد بستر پرسش و پاسخ برای مشتریان (از طریق پلتفرم و سایت)
	نوآوری محصول	استفاده از مواد اولیه با کیفیت تعریف سیستم بهبوددهنده جدید تغییر محصول تولید محصول ارزان و باظرافت با حاشیه سود پایین خلاقیت در تولید محصول
	استرای تنوع محصول همگون	افزایش سبد خدمت و محصول ایجاد بیزنس لاین جدید تعریف سرویس‌های جدید
	استراتژی قیمت‌گذاری گزاف	افزایش قیمت خدمات
	اصلاح استراتژی بخش‌بندی بازار	اولویت‌بندی و سطح‌بندی مشتریان
	استفاده از مدل کسب‌وکار تیغ یا دسته‌ی تیغ	ایجاد سرویس جانبی در کنار خدمات اصلی
	ایجاد یک سیستم بازخورد مؤثر	بررسی بازخورد تولید محتوا تور بررسی بازخوردهای بازار (تحلیل بازار) بررسی بازخوردهای دریافتی از مشتری

شناسایی منابع کاهش در شرکت	استفاده از استراتژی‌های کاهش	
عارضه‌یابی از کسب و کار		
توصیه حداقل مصرف به مشتری		
فروش به صورت نسیه و اعتباری	تمرکز بر سیستم فروش بروز	
فروش بیشتر		
فروش تکی محصول در کنار فروش عمده		
بازدیدهای میدانی		
پیش بینی شرایط اجتماعی مانند کرونا	تغییر سبک مدیریت	
تحلیل ریسک		
وجود زیرساخت دورکاری		
منعطف بودن مدیریت در برابر پرسنل		
منعطف بودن نسبت به دیجیتالی شدن		
داشتن نگاه متفاوت به کسب و کار		
در نظر گرفتن شرایط اقتصادی ایران		

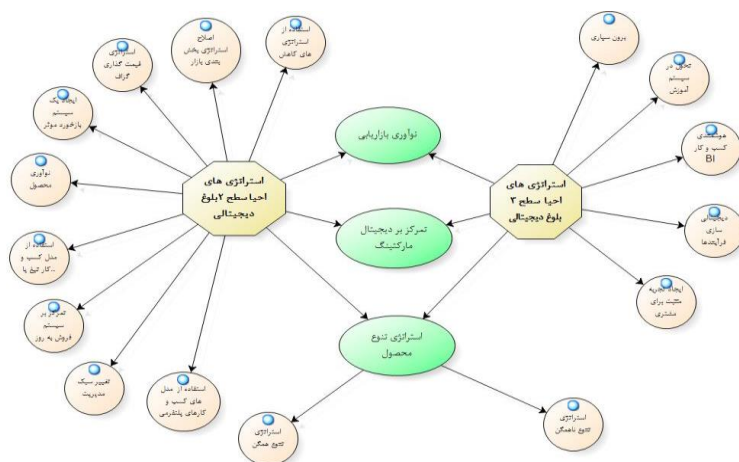
جدول (۵): مضامین بر اساس کدهای استخراجی سطح دوم بلوغ دیجیتال

منبع: یافته‌های تحقیق

همانطور که مشاهده شد به جز مضامین تمرکز بر دیجیتال مارکتینگ و نوآوری بازاریابی و استراتژی تنوع که در شرکت‌های سطح ۲ و ۳ بلوغ دیجیتال مشترک هستند، سایر مضامین متفاوت هستند که به این معناست استراتژی‌هایی که این دو دسته شرکت در زمان عدم اطمینان به کارگیری می‌کنند؛ متفاوت است. در ادامه نمایش ابری کدهای استخراجی از مصاحبه‌ها ارائه شده است.



شکل (۱): نمودار ابری برای نمایش گرافیکی کدهای استخراجی از ۱۱ فایل مصاحبه
منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۲): استراتژی‌های احیاء سطح ۲ و ۳ بلوغ دیجیتال
منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری

با توجه به تأثیر جامع دیجیتالی‌سازی بر شرکت‌ها، کلیه فرآیندهای آنها نیازمند به‌روز رسانی و همسویی با ابزارهای دیجیتال هستند. هدف از این همسویی و هماهنگی با تغییرات دیجیتال بهبود عملکرد سازمان و ادامه مسیر کسب‌وکار در دنیای وابسته به دیجیتال است و از آنجایی که سرعت دیجیتالی‌سازی و مسیر به سمت دیجیتالی‌شدن کلیه فرآیندها در دنیا بسیار بالاست؛ کمبود دانش در خصوص ابعاد مختلف این روند دیجیتالی‌شدن و فقدان راهنما برای هدایت شرکت‌ها و نبود مدل‌های کسب‌وکاری مناسب، از جمله دلایل برای عدم ورود به روند دیجیتالی‌سازی است.

در این شرایط شرکت‌های کوچک و متوسط که نقش بسیار اساسی در اقتصاد هر کشور دارند، ممکن است در مسیر دیجیتالی‌سازی دچار رکود شده و به مرور از صحنه کسب‌وکار حذف شوند، بنابراین این پژوهش با بررسی جایگاه شرکت‌ها در سطوح بلوغ دیجیتال، استراتژی‌های احیاء را به‌عنوان راهکاری برای جلوگیری از افول شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی می‌کند. طبق نتایج این پژوهش، شرکت‌هایی با بلوغ دیجیتال بالاتر اغلب نوآورتر هستند. شناسایی استراتژی‌ها می‌تواند به شرکت‌های با بلوغ پایین کمک کند تا به سطوح بالاتری از نوآوری دست یابند.

اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی شده در این پژوهش، کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی هستند که در طول عمر کوتاه خود بعد از تاسیس با چالش‌ها و شرایط گوناگونی روبه‌رو شده و با مشکلات متعددی دست‌وپنجه نرم کردند. همچنین طبق نتایج به‌دست‌آمده، این شرکت‌ها دارای سطوح مختلف بلوغ دیجیتالی هستند که درک این سطوح امکان توسعه استراتژی‌های متناسب با نیازها و قابلیت‌های تجاری خاص را برای آنها فراهم می‌کند. این استراتژی‌های مناسب منجر به انعطاف‌پذیری و سرعت بر اساس بازخورد و عملکرد در زمان واقعی می‌شود.

شرکت‌های بررسی شده در این پژوهش که در سطح ۲ بلوغ دیجیتالی قرار گرفتند، در زمان قرارگیری در عرصه رقابت و به منظور جلوگیری از افول خود با عارضه‌یابی از کسب‌وکار، شناسایی منابع کاهش و توصیه حداقل استفاده از محصول در بدترین شرایط از استراتژی‌های کاهش استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها با انجام تحلیل ریسک، داشتن

انعطاف در برابر پرسنل شرکت، فراهم کردن بستر کار به صورت آنلاین و دورکاری، پایش متناوب شرایط اقتصادی ایران و توجه به موضوع دیجیتال سازی، سبک مدیریت خود را در هنگام نیاز تغییر می دهند.

شرکت های سطح ۲ تحلیل بازار را به صورت دوره ای انجام می دهند و با بررسی بازخوردهای دریافتی از مشتری به دنبال بهبود محصول و خدمت خود هستند، این شرکت ها در واقع یک سیستم بازخورد مؤثر برای خود ایجاد کردند.

این شرکت ها با تمرکز بر سیستم فروش به روز، فروش خود را به صورت فروش تکی در کنار فروش عمده و فروش به صورت نسبه و اعتباری انجام دادند. از طرفی با ایجاد بستر پرسش و پاسخ برای مشتریان از طریق سایت و دادن اطلاعات علمی به مشتریان سعی در جذب مشتری از طریق استفاده از مدل های کسب و کار پلتفرمی را دارند. افزایش سبد خدمت و محصول، ایجاد خط کسب و کاری جدید، تعریف سرویس های جدید بیانگر به کارگیری استراتژی تنوع همگون محصول توسط این شرکت ها است. شرکت های سطح ۲ از طریق استفاده از مواد اولیه با کیفیت، تولید محصول با ظرافت و حاشیه سود پایین، تغییر محصول و نوآوری محصول را به تکنیک های کسب و کاری خود افزودند. ایجاد سرویس جانبی در کنار خدمت اصلی، مدل کسب و کاری دسته ی تیغ است که در شرکت با سطح بلوغ دیجیتال ۲ به کارگیری شده است. ارتقای بسته بندی محصول، ارسال سریع محصول به مشتری، استفاده از شبکه دوستان در تبلیغات و فروش، ارتقای محصول، به کارگیری راهکارهای خلاقانه بازاریابی از آیت های استراتژی نوآوری بازاریابی است که در اقدامات این شرکت ها در شرایط بحرانی کسب و کارشان رؤیت شد. و در آخر ارائه خدمات از طریق سایت و بهبود محتوای سایت جزء فعالیت های حوزه دیجیتال مارکتینگ است که توسط این شرکت ها مورد استفاده قرار گرفته است.

آن دسته از شرکت هایی که پس از ارزیابی در سطح ۳ بلوغ دیجیتال قرار گرفتند، در هنگام رویارویی با موقعیت های افول از طریق ارائه خدمات بیشتر و متنوع تر، گسترده سازی سبد خدماتی خود و ارتقاء محصولات خود برای مشتریان تجربه مثبت ایجاد می کنند و به این شکل مشتریان را وفادار به خود نگه می دارند. بلوغ دیجیتال اغلب با استراتژی های تعامل بهتر با مشتری مرتبط است که منجر به افزایش رضایت و وفاداری

مشتری می‌شود. این شرکت‌ها با تغییر خدمات، تغییر محصولات، رشد عرضی سبد خدمات، استراتژی تنوع محصول ناهمگون را به‌کارگیری نمودند. شرکت‌های سطح ۳ با انجام کارها به صورت آنلاین و استفاده از نرم‌افزارهای دیجیتالی در پیشبرد کارهای شرکت فرآیندهای سازمانی خود را دیجیتالی ساختند. شرکت‌هایی که در حوزه آموزش کار می‌کردند در هنگام مواجهه با شرایط افول با ایجاد آموزش‌های به روز، انتخاب مدرسین آموزشی جدید و افزایش آموزش در حوزه دیجیتال مارکتینگ تحولی در سیستم آموزشی خود ایجاد می‌کنند که این امر موجب بقای شرکت در کسب‌وکارها می‌شود. در نهایت این شرکت‌ها با معرفی خود به مشتری‌ها، استفاده از محصولات تولیدی خود و افزایش فعالیت‌های بازاریابی از استراتژی نوآوری بازاریابی استفاده کردند و با داشتن وب‌سایت قوی و تولید محتوای به روز تمرکز خود را بر دیجیتال مارکتینگ قرار داده‌اند. با بررسی نتایج تحقیق مشخص می‌شود که سطح دیجیتالی شرکت با استراتژی‌هایی که در آن شرکت توسط مدیران به‌کارگیری می‌شود مرتبط است به نحوی که مطابق نتایج این پژوهش در شرکت‌های سطح ۲ بلوغ دیجیتال بیشتر از استراتژی‌های کاهش و در شرکت‌های سطح ۳ بلوغ دیجیتال استراتژی رشد و هوشمندی کسب‌وکار به‌کارگیری می‌شود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش استفاده از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی و هوشمندسازی کسب‌وکار از جمله استراتژی‌های احیاء هستند که با نتایج پژوهش «نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان استراتژی‌های احیاء» (Hosseinzadeh Shahri & Nematollahi Sarvestani, 2020, p. 247)، سازگار است. همچنین استراتژی‌های تغییر سبک مدیریت، تعویض تیم اجرایی، شناسایی منابع کاهش و استراتژی قیمت‌گذاری گزاف با استراتژی‌های بیان شده در نتایج پژوهش‌های «چگونه دیجیتالی شدن بر اثربخشی اقدامات احیاء برای شرکت‌های در حال زوال تأثیر می‌گذارد» (Bai & Wang, 2021, p. 16) و «استراتژی‌های موفقیت حیاتی در احیای کسب‌وکار: مطالعه موردی» (Sulaiman, Ghani & Ismail, 2019, p. 10) کاملاً همسو می‌باشد. همچنین پژوهش حاضر با شناسایی استراتژی استفاده از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی با تمرکز بر افزایش تعامل با مشتریان، نتایج پژوهش «رویکردی برای مدل بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و

متوسط بر اساس نیازهای آنها» (Schallmo et al., 2021, p. 93) را تقویت می‌کند. پژوهش حاضر همانند پژوهش «عوامل تعیین‌کننده استراتژی‌های احیاء برای سازمان‌های رو به زوال، بزرگ و با فناوری پیشرفته» (Jeyasingh, 2023, pp. 192-193) که تمرکز بر نوآوری و افزایش فروش و بازاریابی و اقدامات مربوط به تعدیل نیرو، تمرکز بر فرآیندها، تجدید ساختار و معرفی محصول جدید را به‌عنوان استراتژی‌های احیاء معرفی می‌کند؛ نتایج این پژوهش را تقویت می‌کند.

تقسیم شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس سطح بلوغ دیجیتال و سپس مصاحبه با مدیران آنها و نتایج کسب‌شده تحقیق از نوآوری‌های این پژوهش است. با انجام مصاحبه‌ها مشخص شد، شرکت‌هایی که در سطح ۲ بلوغ دیجیتال قرار دارند؛ در هنگام رویارویی با شرایط بحران و افول، استراتژی‌های کاهش را به‌عنوان استراتژی‌های احیاء انتخاب می‌کنند و شرکت‌هایی که در سطح ۳ قرار دارند به هنگام به‌کارگیری استراتژی‌های احیاء، استراتژی‌های رشد را انتخاب می‌کنند.

به‌طور کلی شرکت‌های کوچک و متوسط با تطبیق رویکردهای خود برای قابلیت‌های دیجیتالی خاص، می‌توانند تلاش‌های بازیابی و رشد خود را در دنیای دیجیتالی بهینه کنند. دیجیتالی‌شدن نیازمند ذهنیتی باز، چابک و تحول‌آفرین است. برای موفقیت، شرکت‌های کوچک و متوسط باید از پیچیدگی‌های مرتبط با اکوسیستم خود آگاه باشند. به جای تمرکز بر یک استراتژی احیاء خاص، با تشخیص سطح بلوغ دیجیتال، خود را در یک شبکه به‌هم‌پیوسته از فعالیت‌های ارزش‌آفرین قرار دهند.

دیجیتالی‌شدن، علاوه بر پیچیدگی که ایجاد می‌کند، امکان یکپارچگی و ارتباط بی‌وقفه‌تر با زنجیره تأمین و مشتریان یک شرکت رو به افول را فراهم می‌کند و با ایجاد ارتباط بسیار قوی‌تری با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان فرصت‌های بیشتری برای استفاده از این روابط برای کمک به بهبود شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌کند.

به منظور تکمیل و گسترش پژوهش‌های حوزه بلوغ دیجیتال و استراتژی‌های احیاء، محققان در مراحل بعدی می‌توانند به بررسی استراتژی‌های به‌کار گرفته در شرکت‌های بالغ و کوچک و متوسط با سطح بلوغ دیجیتالی ۱ و ۴ بپردازند. همچنین محور تحقیقات بعدی می‌تواند ارائه استراتژی‌هایی جهت بالابردن سطوح بلوغ دیجیتالی شرکت‌های

کوچک، متوسط و بالغ باشد؛ که این امر با بررسی فرآیندهای موجود در شرکت‌های سطح ۳ و ۴ بلوغ دیجیتالی امکان‌پذیر است. همچنین با توجه به پژوهش‌های انجام شده مطالعات بعدی می‌تواند با تفکیک عوامل بحران به دو صورت داخلی و خارجی و ادغام با مباحث دیجیتالی‌سازی استراتژی‌های احیای جدید با تمرکز بر این موضوع شناسایی شود.

یادداشت‌ها

1. SMEs
2. Jeyasingh
3. Radicic&Petkovi
4. Barker& Luger
5. Rivera-Prieto, Santana& López-Cabrales
6. Bai& Wang,
7. Schallmo&Lang
8. DMM
9. Nadkarni& Prügl
10. Hosseinzadeh Shahri&Nematollahi Sarvestani
11. Aslanova&Kulichkina
12. Mugge&Abbu
13. Sulaiman, & Ghani,
14. Williams& Schallmo
15. Blatz&Bulander
16. Actor
17. Deductive Approach
18. Inductive Approach
19. Cross Sectional
20. Longitudinal
21. Forrester
22. Nvivo10

رحمان سرشت، حسین؛ حساس یگانه، یحیی؛ فلاح شمس، میرفیض و ایراندوست، منصور (۱۳۹۲). راهبردهای احیا و عملکرد تجاری در شرایط رکود اقتصادی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۴ (۱۵). ۳۵-۱۵.

فیروزان سرنقی، توحید؛ طهماسبی، داریوش و عابدینی، علی (۱۳۹۹). تحلیل نقش قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استراتژی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۱ (۴۴). ۷۷-۵۹.

- Adisa, T. A., Abdulraheem, I., & Mordi, C. (2014). The Characteristics and Challenges of Small Businesses in Africa: an Exploratory Study of Nigerian Small Business Owners. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*. 66 (4).1-14.
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020). *Digital maturity: Definition and model*. In 2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth”(MTDE 2020) (pp. 443-449). Atlantis Press..
- Bai, T., & Wang, J. (2021). How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*.102140.
- Barbero, J. L., Di Pietro, F., & Chiang, C. (2017). A rush of blood to the head: Temporal dimensions of retrenchment, environment and turnaround performance. *Long Range Planning*. 50 (6). 862-879 .
- Barker III, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*. 18 (1). 13-38 .
- Barker III, V. L., Luger, J., Schmitt, A., & Xin, K. R. (2022). Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. *Long Range Planning*. 57 (1), 102211.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). *Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study*.1-18.
- Blatz, F., Bulander, R., & Dietel, M. (2018, June). *Maturity model of digitization for SMEs*. In 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). IEEE.
- Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family business review*. 21 (1). 31-50 .
- Clarke, V & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*. 12 (3). 297-298 .
- Firozan Sarnaghi, Tohid; Tahmasbi, Dariush; and Abedini, Ali. (2019). Analyzing the role of managerial and operational capabilities of digital strategy and digital culture on productivity. *Strategic Management Studies Quarterly*. 11 (44). 59-77. [in persion]

- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*. 57 (5). 103262 .
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. *Benchmarks: digital transformation playbook*. 1-15.
- Grover, B., & Damle, M. (2020). Comparison of select digital maturity models for digital transformation dynamics. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 17 (6). 4836-4856 .
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond*. FIF TH EDITI ON: South-Western Cengage Learning.
- Hosseinzadeh Shahri, M., & Nematollahi Sarvestani, M. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*. 13 (2). 241-253 .
- Jeyasingh, B. B. F. (2023). Factors Determining Turnaround Strategies for Declining, Large, High-tech organizations. *Journal of Business and Management Studies*. 5 (5). 180-197 .
- Keskgn, H., Gntürk, C., Sungur, O., & Kgrgğ, H. M. (2010). *The importance of SMEs in developing economies*. Paper presented at the 2nd international symposium on sustainable development.183-192.
- Kilimis, P .,Zou, W., Lehmann, M., & Berger, U. (2019). A survey on digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany. *IFAC-PapersOnLine*. 52 (13). 2140-2145 .
- Lee, E. L., Barrett, M., Prince, K., & Oborn, E. (2022). *Developing your digital maturity for competitive advantage: from models to practices in enabling digital transformation* .1-26
- Marcysiak, A., & Pleskacz, Ź. (2021). Determinants of digitization in SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 9 (1). 300 .
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of management review*. 39 (1). 88-110 .
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization: A practical guide to digital transformation. *Research-Technology Management*. 63 (2). 27-35 .
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 71. 233-341 .
- Nambisan, S., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2020). *Digital innovation: towards a transdisciplinary perspective*. In Handbook of digital innovation (pp. 2-12). Edward Elgar Publishing.
- Prodi, E., Tassinari, M., Ferrannini, A., & Rubini, L. (2022). Industry 4.0 policy from a sociotechnical perspective: The case of German competence centres. *Technological Forecasting and Social Change*. 175. 121341 .

- Radicic, D., & Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*. 191. 122474 .
- Rahman Seresht, H., Hasas Yeganeh, Y., Fallah Shams, M., and Irandoost, M. (2013). Recovery strategies and business performance in economic recession. *Strategic Management Studies*. 4 (15). 15-35. [in persion]
- Rivera-Prieto, J. C., Santana, M., & López-Cabrales, Á. (2025). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*. 28 (1). 37-58.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J.-L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*. 20 (3). 206-211 .
- Schallmo ,D. R., Lang, K., Hasler, D., Ehmig-Klassen, K., & Williams, C. A. (2021). An approach for a digital maturity model for SMEs based on their requirements. In *Digitalization: Approaches, case studies, and tools for strategy, transformation and implementation* (pp. 87-101): Springer.
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*. 50 (7). 1216-1244 .
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L . (2021) A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*. 129. 382-392 .
- Solberg, E., Traavik, L. E., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California management review*. 62 (4). 105-124 .
- Stich, V., Gudergan, G., & Zeller, V. (2018). *Need and solution to transform the manufacturing industry in the age of Industry 4.0—a capability maturity index approach*. In Collaborative Networks of Cognitive Systems: 19th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2018, Cardiff, UK, September 17-19, 2018, Proceedings 19 (pp. 33-42). Springer International Publishing.
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. *British Journal of Management*. 12 (3). 183-199 .
- Sulaiman, S., Ghani, E. K., & Ismail, A. M. (2019). Critical Success Strategies on Business Turnaround: A Case Study in a Telco Company. *Academy of Management Journal*. 64 (1).1-12.
- Suleiman, Z., Shaikholla, S., Dikhanbayeva, D., Shehab, E., & Turkyilmaz, A. (2022). Industry 4.0: Clustering of concepts and characteristics. *Cogent Engineering*. 9 (1). 1-24 .
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 43 (2-3). 172-194 .

- Telukdarie, A., Dube, T., Matjuta, P., & Philbin, S. (2023). The opportunities and challenges of digitalization for SME's. *Procedia Computer Science*. 217. 689-698 .
- Venkat, A., Miklós, D., & Nicolaus, H. (2017). Competing in a world of sectors without borders. *McKinsey Quarterly*. 54 (3). 1-14 .
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*. 54 (5). 102110 .
- Williams, C., Schallmo, D., Lang, K., & Boardman, L. (2019). *Digital maturity models for small and medium-sized enterprises: a systematic literature review*. In ISPIIM conference proceedings (pp. 1-15). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).