

## مقاله پژوهشی

# طراحی مدل مفهومی کاهش هزینه تولید در شرکت‌های تعاونی تولیدی

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸

دریافت: ۱۴۰۰/۴/۳۱

ناصر سیف‌اللهی<sup>۱</sup>، نویسنده مسئول  
مصطفی شیرنژاد مغانلو<sup>۲</sup>

## چکیده

بخش‌های مشتری، راه‌کارهای ساختار هزینه، راه‌کارهای جریان درآمد و راه‌کارهای ارتباط با مشتری) و راه‌کارهای دولتی کاهش هزینه (راه‌کارهای فرهنگی، راه‌کارهای نوآوری، راه‌کارهای سرمایه‌گذاری، راه‌کارهای مالی و پولی، راه‌کارهای لجستیک). طبق مدل مفهومی به دست آمده، اجرای این راه‌کارها می‌تواند ده پیامد مختلف (کاهش هزینه قیمت تمام‌شده، افزایش اشتغال پایدار، افزایش بهره‌وری عوامل تولید، افزایش توان رقابت‌پذیری داخلی، افزایش سودآوری، افزایش توان رقابت‌پذیری صادرات، توسعه و گسترش شرکت‌های تعاونی، بهبود کیفیت، کاهش ضایعات، کاهش مصرف انرژی) داشته باشد. شرکت‌ها طیف وسیعی از راه‌کارها را برای کاهش هزینه‌ها، پیش روی خود از جمله توانمندسازی کارکنان، تولید ناب، تولید انعطاف‌پذیر، زنجیره تأمین چابک و غیره دارند.

این تحقیق با هدف شناسایی و ارائه راه‌کار عملی برای کاهش هزینه‌های تولید در شرکت‌های تعاونی تولیدی استان اردبیل در سال ۱۳۹۹ اجرا گردید. با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، این تحقیق به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های به عمل آمده پرداخته است. در گام اول، پروتکل‌های مصاحبه از مرور ادبیات تحقیق استخراج گردید. در گام دوم، داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از برنامه MAXQDA برای مشخص کردن مقوله‌ها، روایی و پایایی بررسی شد. در نهایت یک مدل مفهومی از راه‌کارهای کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی تدوین گردید. راه‌کارهای کاهش هزینه تعاونی‌های تولید در قالب دو دسته متصور هستند که عبارت‌اند از: راه‌کارهای شرکتی (راه‌کارهای همکاران، راه‌کارهای منابع، راه‌کارهای فعالیت‌ها، راه‌کارهای محصول، راه‌کارهای کانال توزیع، راه‌کارهای

طبقه‌بندی: JEL : D24, P13, Q13

هزینه تولید / شرکت‌های تعاونی تولیدی / راه‌کار عملی کاهش هزینه

## ۱. مقدمه: طرح مساله

در دنیای رقابتی امروزی تولیدکنندگان به دنبال افزایش کارایی از کاهش هزینه‌های تولید با مدیریت بهینه عوامل تولید و هزینه برای کسب موقعیت رقابتی و افزایش سهم بازار هستند. مدیریت هزینه رویکردی سیستماتیک و دارای ساختاری مناسب برای درک هزینه‌های یک سازمان، با هدف فراهم کردن چارچوبی کلی برای کنترل، کاهش و یا حذف هزینه‌ها است. همچنین می‌توان گفت مدیریت هزینه سیستمی است که از تصمیمات مدیریت پشتیبانی نموده و با به‌کار بردن اطلاعات در مورد هزینه به توسعه و شناسایی استراتژی‌های برتر که مزیت رقابتی را فراهم می‌کند، کمک می‌نماید. مدیریت هزینه همواره یکی از موضوعات مهم در سازمان‌ها بوده است، اما این‌که در زمان کنونی بیشتر مورد توجه قرار گرفته، فشار ناشی از دو عامل یا نیروی محیطی است: (۱) رقابت و تلاش سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی و پایداری آن و (۲) تغییرات سریع تکنولوژی و پیشرفت‌های شگفت‌انگیز در حوزه‌ی فناوری تولید محصولات (نیرومند، ۱۳۹۵). شرکت‌های تعاونی تولیدی با صرف زمان و هزینه در پیاده‌سازی، اجرا و تداوم برنامه‌های مدیریت هزینه می‌توانند به افزایش کارایی در زنجیره ارزش دست یابند و با کاهش هزینه تولید و به دنبال آن کاهش قیمت و افزایش سهم خود در بازار و همچنین افزایش فروش داخلی و نفوذ در بازارهای خارجی و یا افزایش سهم در بازارهای خارجی به اهداف سودآوری و توسعه صادرات دست یابند (سیف‌اللهی، ۱۳۹۷).

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، اقتصاد تعاونی را در کنار بخش‌های خصوصی و دولتی به‌عنوان یکی از سه بخش اقتصاد ایران تعیین کرده است. شرکت تعاونی، طبق ماده ۲ قانون شرکت‌های تعاونی (مصوب سال ۱۳۵۰)، عبارت است از "شرکتی است از اشخاص حقیقی یا حقوقی که به‌منظور رفع نیازمندی‌های مشترک و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی اعضا از طریق خودیاری و کمک

مقابل و همکاری آنان مطابق اصول مطرح در این قانون تشکیل می‌شود" (سهیلی، مرادی و حیدریان، ۲۰۱۹).

بخش تعاون سابقه‌ای ۹۰ ساله در ایران دارد. آغاز شکل‌گیری رسمی بخش تعاون در ایران به سال ۱۳۰۳ برمی‌گردد که در قانون تجارت شرکت‌های تعاونی به دو گروه تعاونی‌های تولید و مصرف تقسیم‌بندی شدند. از سال ۱۳۳۴ که نخستین قانون تعاون کشور در مجلس به تصویب رسید و در سال ۱۳۴۶ که سال تعاون اعلام شده بود، تعاونی‌ها گسترش کمی یافته و سازمان‌هایی همچون سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، سازمان مرکزی تعاون کشور، وزارت تعاون و اصلاحات ارضی و... پدید آمدند (پورحسن، ۲۰۲۰). با پیروزی انقلاب اسلامی و نگاه نیروهای انقلابی که انقلاب را مظهري از تعاون دانستند، این روش اقتصادی از اعتباری مذهبی نیز برخوردار شد و بخش تعاون به‌عنوان یکی از ارکان نظام اقتصادی کشور با هدف کاهش انحصار دولتی و گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی مورد توجه قرار گرفت و به‌ویژه با پیگیری‌های شهید دکتر بهشتی؛ در اصل ۴۳ قانون اساسی جهت دستیابی به اهدافی از جمله تأمین استقلال اقتصادی جامعه، ریشه‌کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای انسان در جریان رشد، تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به‌منظور رسیدن به اشتغال کامل و قرار دادن وسایل کار در اختیار همه‌کسانی که قادر به کار هستند ولی وسایل کار ندارند در شکل تعاونی از راه وام بدون بهره یا هر راه مشروع دیگر که نه به تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص منتهی شود و نه دولت را به‌صورت یک کارفرمای بزرگ مطلق درآورد و در اصل ۴۴ قانون اساسی به‌عنوان یکی از ارکان نظام اقتصادی کشور بخش تعاون تصویب شد (پورحسن، ۲۰۲۰).

شرکت‌های تعاونی در زمان‌های بحران و شرایط خاص کشور در زمان جنگ؛ از طریق توزیع عادلانه کالا به‌خوبی ایفای نقش کردند و پس از پایان جنگ و شروع دوران سازندگی و توسعه کشور؛ نقش اقتصادی، تولیدی و

هدف اصلی این تحقیق شناسایی عامل مؤثر بر کاهش هزینه‌های تولید در شرکت‌های تعاونی تولیدی استان اردبیل و ارائه راه‌کار عملی است. قلمرو این تحقیق از نظر مکان، تعاونی‌های تولیدی استان اردبیل را شامل می‌شود. از نظر زمانی، این تحقیق در بازه زمانی آذرماه ۹۹ تا فروردین ۱۴۰۰ انجام گرفته است. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و از طریق مراجعه به کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی اردبیل و مدیران تعاونی‌های تولیدی تا رسیدن به اشباع نظری انجام می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

به نظر می‌رسد مدیریت هزینه تولید یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی شرکت‌های تعاونی در ایران است. ادبیات موجود، عوامل متعددی را در کاهش هزینه تولید مؤثر می‌داند که عبارت‌اند از: (۱) استفاده بهینه از تمامی ظرفیت‌های خدماتی و تولیدی و اعمال مدیریت صحیح نگهداری و تعمیرات روی کلیه تجهیزات موجود در سازمان (۲) آموزش و توسعه فرهنگ رشد و بهره‌وری و هدفمند کردن نیروها به سمت بهبود شاخص‌ها از طریق گروه‌های بهبود کیفیت و غیره (۳) مدیریت روی هزینه‌های خواب سرمایه و غیره (سیدی و همکاران، ۱۳۹۱)، (وب‌سایت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۴۰۰). اما با وجود پژوهش‌های فراوان در این حوزه و ارائه راه‌کارهای نظام‌مند برای مدیریت هزینه‌ها، ادبیات موجود فاقد یک مدل نسبتاً جامع و یا حتی یک تصویر کلی از نحوه کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی به ویژه در ایران است. بدین منظور، ادبیات موجود را در قالب مدل پارادایمی ارائه کردیم. مدل پارادایمی، که نظریه داده بنیاد بر اساس آن تبیین می‌گردد، از پنج قسمت تشکیل می‌شود: شرایط علی (محرك‌ها)، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها.

اشتغال‌زایی تعاونی‌ها پرنرنگ‌تر شد. مجموع تعاونی‌های تشکیل‌شده در کشور تاکنون بیش از ۱۹۷ هزار شرکت تعاونی (۹۴ هزار شرکت فعال و ۱۰۳ هزار شرکت غیرفعال) با عضویت ۶۳۷۳۸۴۸۰ نفر بوده و برای ۲۹۸۱۰۰۰ نفر فرصت شغلی در ۳۱ استان ایجاد شده است. با وجود عدم اجرای کامل قوانین و مقررات حمایتی بخش تعاون و عدم شفافیت در تعیین و اعمال سهم بخش تعاون از تسهیلات و منابع و امکانات دولتی؛ شرکت‌های تعاونی تولیدی حدود نیمی از تعاونی‌های تشکیل‌شده در کشور و حدود ۳۵ درصد اشتغال بخش تعاون را به خود اختصاص داده و در فعالیت‌های صنعتی، معدنی، کشاورزی، عمرانی و فرش دستباف و همچنین تعاونی‌های تأمین نیاز تولیدکنندگان فعالیت می‌کنند. به‌طور متوسط هر تعاونی تولیدی منجر به ایجاد ۱۱ فرصت شغلی شده است (پورحسن، ۲۰۲۰).

شرکت‌های تعاونی تولیدی در فضای رقابتی کشور به شایستگی فعالیت کرده و نقش مؤثری در تولید و عرضه محصولات بر عهده دارند. وجود اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی توانمند در سطح کشور با قابلیت صدور محصولات و ارزآوری، رفع نیاز کشور از واردات کالاها، تقویت و توسعه نظام تولید و توزیع محصولات و کالاها، تولید محصولات فناورانه، توسعه رویکرد تجارت الکترونیک و عرضه محصولات در بازار مجازی، عضویت در شبکه گسترده تعاون با بیش از یک میلیارد نفر در سطح جهان و اخذ کرسی‌های بین‌المللی همچون هیأت‌مدیره اتحادیه بین‌المللی تعاون به‌خوبی مؤید پتانسیل تعاونی‌های تولیدی به‌عنوان راه‌کاری برای رشد و توسعه اقتصادی کشور است. تعاونی‌های تولید علی‌رغم مزایایی که برای اعضای خود به همراه دارد، در بازار رقابتی با آسیب‌هایی روبه‌رو است. یکی از چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌های تولید، رقابت‌پذیری محصولات این واحدها از طریق کاهش هزینه‌ها است. در ادامه، ادبیات موجود در این زمینه بر مبنای مدل پارادایمی ارائه شده است (پورحسن، ۲۰۲۰).

## کاهش هزینه و محرک‌های آن

کاهش هزینه فرایندی است که شرکت‌ها برای کم کردن هزینه‌های خود و افزایش سود خود استفاده می‌کنند. بسته به خدمات یا محصول شرکت، راهبردها می‌تواند متفاوت باشد. هر تصمیمی در فرایند تولید محصول بر هزینه تأثیر می‌گذارد. شرکت‌ها معمولاً بدون تمرکز زیاد روی هزینه، محصول جدیدی را روانه بازار می‌کنند. هزینه وقتی اهمیت پیدا می‌کند که رقابت افزایش یابد و قیمت به یک تمایز در بازار تبدیل شود. باوجود قوی‌ترین فضای اقتصادی و بازدهی سود در سال‌های اخیر برای اکثر صنایع، شرکت‌ها هنوز مناطقی را هدف می‌گیرند که هزینه‌های آن‌ها را اثربخش‌تر کند (دافنر و همکاران، ۲۰۲۱).

با مرور ادبیات تحقیق در این حوزه، می‌توان محرک‌های کاهش هزینه را در سه دسته متمایز جای داد: یک دسته از عوامل کاهش هزینه در شرکت‌های تعاونی تولیدی، عوامل قابل کنترل شرکتی است. طبق یافته‌های پژوهش شریفی و همکاران (۱۳۹۶) شرکت‌های تعاونی دارای هزینه‌های مبادله کمتری نسبت به شرکت‌های غیر تعاونی هستند. در پژوهشی دیگر، محمودی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند، شرکت‌های تعاونی دارای هزینه کل بیشتر و هزینه حمل و نقل کمتری نسبت به شرکت‌های غیر تعاونی هستند. دسته دوم محرک‌های کاهش هزینه را می‌توان عوامل قابل کنترل دولتی در نظر گرفت. این دسته از محرک‌ها تحت کنترل دولت‌ها تغییر می‌یابد. و سرانجام دسته سوم، عوامل غیرقابل کنترل است که می‌تواند در محیط ملی و فراملی ایجاد شده باشد.

## راهکارهای کاهش هزینه و پیامدهای آن

راهکارها (راهبردها) وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف هستند. همه سازمان‌ها، بزرگ و کوچک، سودجو و غیرانتفاعی، بخش خصوصی و دولتی، دارای هدفی هستند که ممکن است در قالب بیانیه مأموریت و / یا چشم‌انداز بیان شود. راهبردها مربوط به پیگیری این هدف است. در

ساده‌ترین حالت، راهبردها به توضیح کارهایی که مدیران و سازمان‌ها انجام می‌دهند کمک می‌کنند. این اقدامات یا فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف تعیین شده طراحی شده و انجام می‌شوند، بعضی از آن‌ها ماهیت کوتاه مدت دارند، و برخی دیگر طولانی‌تر هستند. این سازمان یک جهت و هدف گسترده دارد، که باید همیشه روشن، بیان شده و قابل فهم باشد، و بعضی اوقات در قالب بیانیه مأموریت خلاصه می‌شود. نقاط عطف و اهداف مشخص‌تر (اهداف) می‌تواند به راهنمایی اقدامات خاص و اندازه‌گیری پیشرفت کمک کند. آن‌ها از طرق مختلف ایجاد و تغییر می‌کنند. باین حال، آن‌ها یک ویژگی مشترک دارند: همه آن‌ها دارای چرخه عمر هستند و به صورت محدود یا گسترده، در زمان‌های خاص نیاز به تغییر دارند (دی و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهش‌های انجام شده، طیف متنوعی از راهکارها برای کاهش هزینه‌های تولیدی به دست می‌دهد. این راهکارها می‌تواند به طور مستقیم و یا غیرمستقیم منجر به کاهش هزینه‌ها در تعاونی‌های تولیدی گردد. اما باید توجه داشت که تعاونی‌های تولیدی شامل صنایع مختلف می‌شود که اشتراکات و تمایزاتی با هم دارند. لذا ارائه راهکارهای عمومی با توجه به ماهیت فعالیت تعاونی‌ها مدنظر خواهد بود. همچنین نظر به اینکه دو بازیگر اصلی در موفقیت تعاونی‌ها قابل تصور است یکی دولت (طبق اصل ۴۴ قانون اساسی) و دیگری تعاونی‌ها، می‌توان انتظار داشت که هم دولت و هم خود تعاونی‌ها راهکارهایی را برای کاهش هزینه این تعاونی‌ها اتخاذ و اجرا کنند. برخی از این راهکارها عبارتند از: حسابداری ناب (اشرفی، ۲۰۱۹)، تحلیل کسب و کار (مالاگونو، لویز و گومز، ۲۰۱۸)، کارت امتیازدهی متوازن (بیدهندی و والمحمدی، ۲۰۱۷)، رویکرد زنجیره تامین (خواجوی و همکاران، ۱۳۹۸). بدیهی است اجرای این راهکارها، می‌تواند پیامدهایی فراتر از کاهش هزینه تولید داشته باشد. پیامدهایی مانند، بهره‌وری، رقابت‌پذیری و کیفیت.

### زمینه‌ها و عوامل مداخله‌گر در کاهش هزینه

و هزینه‌یابی (بات، ۲۰۱۹)، ریسک سرمایه‌گذاری (راست و هانگ، ۲۰۱۲)، بهره‌وری (حسینی و مهدی زاده، ۱۳۹۴).

شرایط عمومی که در بستر آن راه‌کارها شکل می‌گیرند را می‌توان در قالب زمینه‌ها دسته‌بندی نمود. علاوه بر این، متغیرهایی را می‌توان در نظر گرفت که طی تدوین راه‌کار، اتخاذ راه‌کار، اجرا و کنترل آن ایجاد مداخله نماید. چه این مداخله باعث شدت نتایج و یا تعدیل نتایج گردد. برخی از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در اجرای راه‌کارهای کاهش هزینه عبارتند از: دیدگاه مدیریت (خوش‌بینی/بدبینی مدیران) (زارع و پورزمانی، ۱۳۹۶)، تناسب سیستم تولید

### پروتکل مصاحبه بر مبنای ادبیات تحقیق

پس از مطالعه ادبیات تحقیق، پروتکل مصاحبه طبق جدول (۱) تهیه گردید. این روش در تدوین پرسش‌های مصاحبه، باعث تمرکز بیشتر مصاحبه‌شوندگان بر پدیده مورد نظر می‌شود. در نهایت شش سؤال طبق مدل پارادایمی ایجاد شد که هرکدام بر جنبه خاصی از نظریه متمرکز است.

جدول ۱- طرح پروتکل مصاحبه

پرسش‌های نظری	شماره	پرسش‌های عملیاتی
محرك ایجادکننده‌ی موضوع تحقیق چیست؟	۱	چرا هزینه‌های تعاونی‌های تولیدی افزایش می‌یابد؟
	۲	هزینه‌های تعاونی‌های تولیدی چگونه ممکن است کم شود؟
	۳	کی نیاز به کاهش هزینه‌های تعاونی‌های تولیدی اهمیت بیشتری می‌یابد؟
کنش/کنش متقابل اتخاذ شده چیست؟	۴	برای کاهش هزینه‌های تعاونی‌های تولیدی چه اقدام/اقداماتی باید اجرا شود؟
عامل مداخله‌کننده در اتخاذ کنش/کنش متقابل چیست؟	۵	تا چه مدت می‌توان اقدام/اقدامات مطرح شده را ادامه داد؟ چه محدودیت‌هایی وجود دارد؟
موضوع تحقیق تحت چه زمینه‌ای رخ می‌دهد؟	۶	اقدام/اقدامات مطرح شده چه عواملی را درگیر می‌سازد؟ نحوه تأثیر عوامل چگونه خواهد بود؟
پیامد کنش/کنش-متقابل اتخاذ شده چیست؟	۷	شرکت‌های تعاونی تولیدی، چه پیامدهای مثبت و منفی را برای اقدام/اقدامات کاهش هزینه می‌توانند انتظار داشته باشند؟

### ۳. روش تحقیق

مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظری صورت پذیرفت. داده‌های مستخرج از متن مصاحبه‌ها به ترتیب ذیل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت:

نظریه داده بنیاد، توسط گلسر و استراس (کوربین و استراس، ۲۰۱۴) (۱۹۶۷)، جهت استخراج نظریه از داده‌ها در تحقیقات کیفی ارائه شده است. تحقیقات کیفی از طراحی باز و انعطاف‌پذیر استفاده می‌کند و در انجام آن با مفهوم دقت بسیار هنگام انجام تحقیقات کمی مغایرت دارد. در یک تحقیق کیفی، پژوهشگر در جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها، مانند یک مشارکت‌کننده (آزمودنی) عمل می‌کند.

### کدگذاری باز

بخشی از فرایند تحلیل داده‌ها است که به خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد

شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. در کدگذاری باز، رویدادها / اقدامات / تعاملات با دیگران برای مقایسه و شباهت مقایسه می‌شوند. به آن‌ها برجسب‌های مفهومی نیز داده می‌شود. به این ترتیب، رویدادها / کنش‌ها / کنش‌های متقابل مشابه از نظر مفهومی در یک گروه قرار می‌گیرند تا دسته‌ها و زیرمجموعه‌ها را تشکیل دهند. به عنوان مثال، یک تحلیلگر ممکن است حوادث، اقدامات و تعاملات مختلفی بین پرستار و مشتری را یادآوری کند که به نظر می‌رسد جهت ایجاد راحتی است. تحلیلگر این موارد را "راحتی کار" می‌نامد. سپس می‌توان این دسته را به خصوصیات خاص و ابعاد آن‌ها تقسیم کرد "راحتی کار" خاصیتی از نوع دارد که می‌تواند به انواع مختلف تقسیم شود. ویژگی دیگر مدت زمان است که می‌تواند در ابعاد مختلف از قسمت‌های طولانی تا قسمت‌های کوتاه دسته‌بندی شود. بنابراین مشخصات باعث پیشرفت دسته‌بندی‌ها می‌شود و درعین حال دقت یک نظریه مستدل را نیز بیشتر می‌کند.

### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

### کدگذاری انتخابی

پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده

محوری با این پرسش اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

### ادغام دسته‌ها و ایجاد مدل

این مرحله، ادغام مفاهیم، یادداشت‌ها و نمودارها اطلاعاتی فراهم می‌کند که محققان برای ایجاد نظریه به آن نیاز دارند. به طور خلاصه این مرحله شامل چهار گام است: ۱) مطالعه یادداشت‌ها و بررسی نمودارها، ۲) مرتب‌سازی و تنظیم یادداشت‌های مربوط به موضوعات مشابه، ۳) قرار دادن عناوین دسته‌بندی‌ها در طرح‌های مختلف نظری، ۴) انتخاب آرایش متناسب با داده‌ها. ادغام آخرین مرحله برای تحلیل محققانی است که هدف تحقیق آن‌ها ایجاد نظریه است. ادغام احتمالاً دشوارترین قسمت در انجام تجزیه و تحلیل است زیرا نیاز به غربال و مرتب‌سازی همه یادداشت‌ها و جستجوی سرخ‌هایی از چگونگی تناسب دسته‌ها دارد. بازخوانی یادداشت‌ها، ایجاد خط داستان، انجام نمودارها و صرفاً تفکر ساده، تکنیک‌هایی را تشکیل می‌دهد که تحلیلگران برای رسیدن به یکپارچه‌سازی نهایی از آن‌ها استفاده می‌کنند. انجام تجزیه و تحلیل کیفی یک هنر و همچنین یک علم است و هیچ زمانی در تجزیه و تحلیل وجود ندارد که این امر بیشتر از زمان ادغام نهایی آشکار شود. همان‌طور که در این فصل نشان داده شده است، سرخ‌های ادغام را می‌توان در داده‌هایی یافت که توسط محقق تفسیر شده است. جایی که این هنر وارد می‌شود، توانایی "ایجاد توضیحات بدیع" بر اساس داده‌ها است اما بینش جدیدی در مورد پدیده‌ها اضافه می‌کند. محقق باید تشخیص دهد چه زمانی این طرح کار نمی‌کند



(حلقه‌های گمشده‌ای در منطق وجود ندارد) و چه زمانی این اتفاق می‌افتد که بخواهد طرح را از هم بپاشد و آن را دوباره کار کند تا زمانی که داستان تحلیلی در جای خود قرار گیرد.

پس از مصاحبه با دوازده نفر شامل کارشناسان اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی اردبیل (شش نفر)، اعضای هیأت علمی دانشگاه محقق اردبیلی (چهار نفر) و جمعی از مدیران شرکت‌های تعاونی (دو نفر)، ۱۸۸ مفهوم اولیه حاصل استخراج شد که در مرحله دوم یعنی کدگذاری محوری، تمامی مفاهیم در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی گردید. در این مرحله همچنین فراوانی پاسخ مؤلفه‌های مختلف مشخص شد. در این مرحله ۵۷ مقوله فرعی تحت عناوین؛ نظارت و کنترل مستمر، مکانیزه کردن فعالیت‌ها، گسترش حجم تولید، اندازه واحدهای تولید، پراکندگی واحدهای تولید، یارانه انرژی، هدفمندی یارانه‌ها، مالیات، قاچاق کالا، رضایت‌مندی مشتری، شدت رقابت و ... شناسایی و دسته‌بندی شد. در نهایت، در مرحله سوم کدگذاری انتخابی مقوله‌های اصلی نیز در ۲۴ بُعد (مقوله اصلی) دسته‌بندی شد که در پیوست (۱) ارائه شده است.

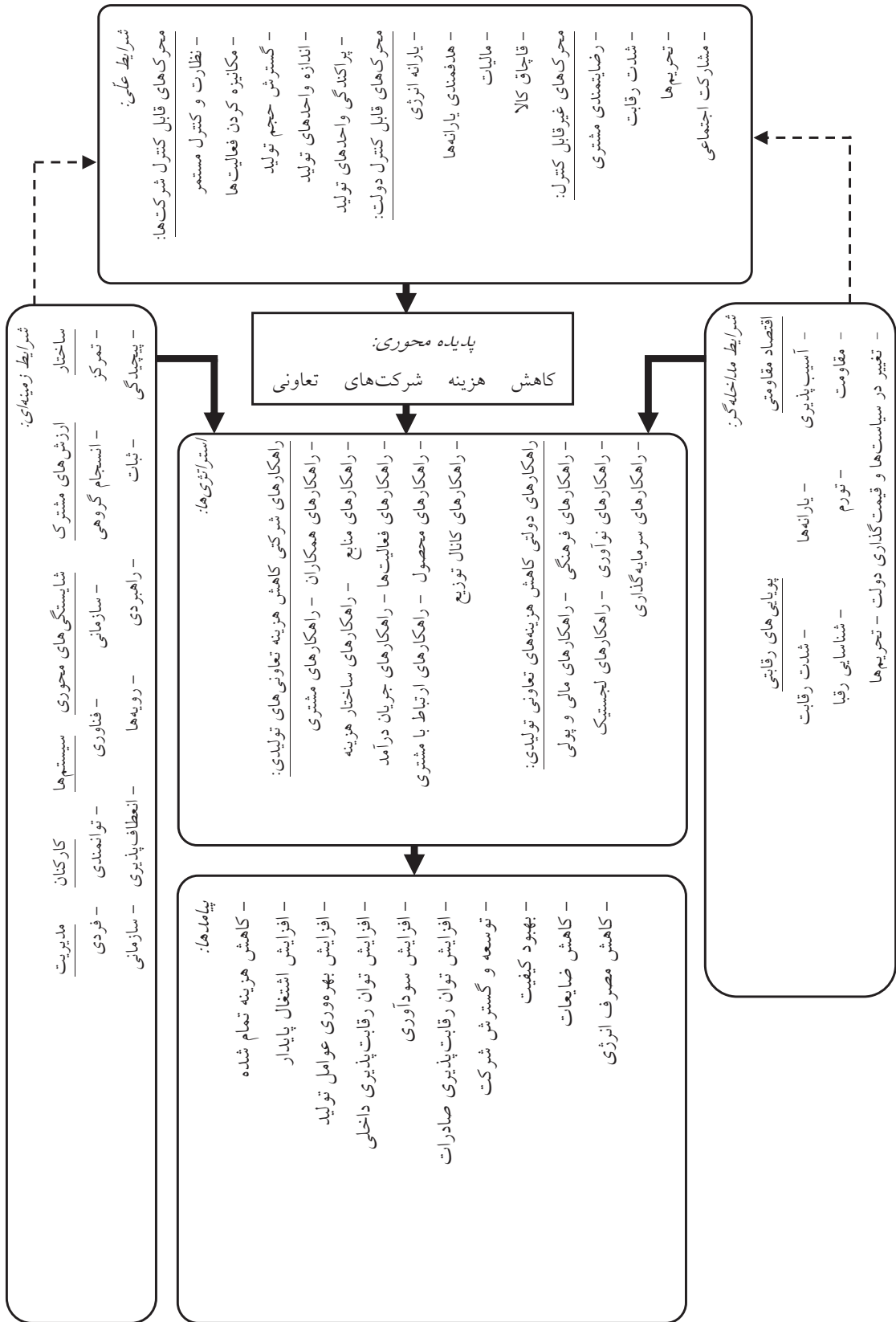
#### ۴. یافته‌های تحقیق

##### تبیین مدل مفهومی

نمودار (۱)، مدلی را نشان می‌دهد که تبیین‌کننده ساختار کلی و روند شکل‌گیری راه‌کارهای کاهش هزینه تولید شرکت‌های تعاونی تولیدی است. این یک مدل مفهومی است و شامل جزئیات کافی برای پیش‌بینی راه‌کارهای خاص نیست. با این حال، باورهای ما راجع به ماهیت کلی راه‌کارهای کاهش هزینه را منعکس می‌کند. شرکت‌های تعاونی تولیدی بر اساس انواع محرک‌ها (قابل‌کنترل شرکت، قابل‌کنترل دولت و غیرقابل‌کنترل) با کاهش یا افزایش هزینه مواجه می‌شوند. همچنین این محرک‌ها، نیاز به واکنش و کنش متقابل شرکت‌های تعاونی از یک سو و دولت از سوی

دیگر را ایجاد می‌کند که از طریق تدوین استراتژی‌ها صورت می‌گیرد. با مواجه شدن شرکت‌ها و همچنین دولت با این محرک‌ها، فرایند ایجاد و اتخاذ راه‌کار متناسب طی در نظر گرفتن شرایط زمینه‌ای (ساختار، سیستم‌ها، ارزش‌های مشترک، کارکنان، شایستگی‌های محوری و مدیریت) و شرایط مداخله‌گر (اقتصاد مقاومتی، حاکمیت شرکتی و پویایی‌های رقابتی) موجود، فعال می‌شود. به عبارت دیگر، تعاونی‌های تولیدی با در نظر گرفتن شرایط زمینه‌ای خود اقدام به اتخاذ راه‌کارهای کاهش هزینه می‌نمایند. از طرف دیگر، دولت نیز سیاست‌ها و راه‌کارهای مد نظر خود را با توجه به شرایط زمینه‌ای شرکت‌های تعاونی تولیدی اتخاذ می‌کند. اما نحوه اجرای این راه‌کارها و موفقیت یا شکست آنها علاوه بر این شرایط زمینه‌ای به عوامل دیگری نیز وابسته است که در غالب شرایط مداخله‌گر قرار می‌گیرد. طبق این مدل، نظام اقتصادی به صورت کلی دارای ابعاد مختلفی است که هر یک از بازیگران در شکل‌گیری قسمتی از ابعاد آن نقش ایفا می‌کند. اما برخی از ابعاد آن خارج از کنترل بازیگران داخلی این سیستم که در اینجا دولت و شرکت‌های تعاونی تولیدی هستند، می‌باشد. بنابراین، می‌توان گفت مدل مفهومی ارائه شده یک سیستم باز را نشان می‌دهد که از بیرون مرزهای خود نیز تاثیر می‌پذیرد. اجرای این استراتژی‌ها توسط شرکت‌های تعاونی تولیدی و دولت، دستاوردها و پیامدهایی (نتایج مالی، نتایج فرایندهای عملیاتی، نتایج کارکنان، نتایج اجتماعی و نتایج رقابتی) به همراه دارد. در نتیجه، شرکت‌های تعاونی و دولت از تحقق این راه‌کارها منفعی به دست می‌آوند که لزوماً مالی نیست.

هر چند این مدل از نحوه تعامل دولت و شرکت‌های تعاونی تولیدی در تدوین و اجرای راهبردهای کاهش هزینه، بینشی ارائه نمی‌دهد، اما می‌توان اذعان کرد که راه‌کارهای اتخاذ شده از سوی شرکت‌های تعاونی تولیدی و دولت می‌بایست با یکدیگر تناسب داشته باشد. در ادامه، ابعاد این مدل شرح داده شده است.



نمودار ۱- مدل مفهومی راهکارهای کاهش هزینه شرکت‌های تعاونی تولیدی استان اردبیل (منبع: یافته‌های تحقیق)



## ۵. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

بر عهده‌دارند. هرچند کنش/کنش متقابل دولت در غالب راه‌کارهای کاهش هزینه می‌تواند بر تمام محیط صنعت تأثیر بگذارد، تا زمانی که خود این شرکت‌ها اقداماتی متناسب در این زمینه صورت ندهند منجر به مزیت رقابتی پایدار برای آن‌ها نخواهد شد. درنهایت انتظار می‌رود با اجرای راه‌کارهای کاهش هزینه، نتایج و پیامدهای ممکن در قالب پنج مقوله اصلی، مالی، فرایندهای عملیاتی، کارکنان، اجتماعی و رقابتی ظاهر شود.

### توصیه‌های سیاستی

تعاونی‌های تولیدی می‌توانند راه‌کارهای ذیل را برای کاهش هزینه‌های خود اتخاذ نمایند:

- افزایش بهره‌وری عوامل تولید: افزایش نسبت ماشین‌آلات به نیروی انسانی، می‌تواند علاوه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، هزینه‌های تولید را به‌طور چشمگیر کاهش دهد.
- مدیریت و استفاده بهینه از عوامل تولید: بهینه‌سازی مقدار و میزان استفاده از عوامل تولید، می‌تواند تا حد زیادی در کاهش هزینه اثربخش باشد.
- بهینه‌سازی جریان کار (مهندسی مجدد فرایندها و نوآوری تولید): انتخاب مواد، فرایندهای تولید و انواع نوآوری‌ها از مهم‌ترین مراحل طراحی هر موضوع فیزیکی است. در زمینه طراحی و تولید هدف اصلی بهینه‌سازی ارزش و قیمت محصول است.
- استفاده بهینه از انرژی: ماهیت آنچه یک منبع انرژی را در دسته انرژی‌های جایگزین قرار می‌دهد در طول زمان تغییر کرده است.
- توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش: توانمندسازی کارکنان به معنای اجازه دادن به اعضای تیم برای اقدام و تصمیم‌گیری در درون شرکت است. یعنی داشتن طرح و برنامه اجرایی و آموزشی و آموزش و هدایت و ایجاد ظرفیت‌های فردی است. آموزش

ضمن اهمیت به‌سزایی که تعاونی‌ها در اقتصاد کشور دارند، نارسایی ادبیات موجود در این زمینه و نقش حیاتی دولت در توسعه تعاونی‌ها طبق اصل ۴۴ قانون اساسی، رجوع به دانش ضمنی متخصصین امر را اجتناب‌ناپذیر می‌نمود. لذا به‌جای متمرکز شدن بر جنبه‌ای خاص از موضوع و اعمال تحقیق کمی، رویکرد کیفی استراس و کوربین به کار گرفته شد. با تحلیل داده‌های کیفی، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، طراحی الگوی پارادایمی و مدل راه‌کارهای کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی معرفی شد.

طبق مدل ارائه‌شده، شرکت‌ها طیف وسیعی از راه‌کارهای کاهش هزینه را پیش روی خود دارند. این راه‌کارها شامل، راه‌کارهای همکاران، بخش‌های مشتری، منابع، ساختار هزینه، فعالیت، جریان درآمد، محصول، ارتباط با مشتری و کانال توزیع است. در مسأله کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی، دو بازیگر اصلی شرکت‌های تعاونی و دولت وجود دارد که هر یک از این بازیگران استراتژی‌های مربوط به خود را در اختیار دارند. به نظر می‌رسد استراتژی‌های اتخاذشده دولت و شرکت‌های تعاونی تولیدی باید با هم تناسب داشته باشند. چراکه هر دو تحت شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر یکسانی تدوین می‌شوند. از این نظر، این یافته را می‌توان دستاورد اصلی این تحقیق در نظر گرفت. چراکه طبق این مدل، کاهش تدوین و اجرای راهبردهای کاهش هزینه منوط به هماهنگی راه‌کارهای دولت و صنایع مختلف تعاونی‌های تولیدی خواهد بود. البته مدل به‌دست‌آمده یک مدل مفهومی است و شرایط کلی حاکم بر بخش تعاونی‌های تولیدی را در نظر گرفته. لذا بدیهی است به اقتضای صنایع مختلف، شاخص‌های متفاوتی متصور خواهد بود و یا اینکه اولویت هر شاخص ممکن است تغییر کند. همچنین بر اساس فراوانی مفاهیم فرعی استخراج‌شده می‌توان اذعان کرد، در کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی، خود این شرکت‌ها مهم‌ترین نقش را

کارکنان عبارت از بهبود نظام مند و پی‌درپی شاغلین از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و رفتارها است که به رفاه آن‌ها کمک می‌کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می‌آورد.

- انگیزش کارکنان: توسعه دانش و نوآوری‌های اخیر در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، منجر به در اختیار قرار گرفتن گستره وسیعی از ابزارها و تجهیزات در شرکت‌ها شده است. استفاده از کنترل‌گرهای منطقی برنامه‌پذیر، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و... می‌تواند ضمن افزایش سرعت و دقت کارها، از هزینه‌های مضاعف نیروی کار متخصص جلوگیری به عمل آورد.

- مکانیزه کردن فرایند تولید (سیستم سرمایه‌بر به جای کاربر): ماشینی کردن یا مکانیزه کردن یا مکانیزاسیون به معنی انجام کار به وسیله ماشین است. در مکانیزاسیون، فعالیت ماشین، جایگزین یا مکمل فعالیت انسان در پردازش اطلاعات یا تولید محصول می‌شود. در مکانیزاسیون برخلاف اتوماسیون، ماشین الزاماً توسط انسان هدایت می‌گردد.

- سیستم تولید ناب: تولید ناب، بر کمینه‌سازی ضایعات و بیشینه‌سازی بهره‌وری به صورت هم‌زمان تأکید دارد. منظور از ضایعات چیزی است که مشتری به عنوان ارزش افزوده به آن نمی‌نگرد و حاضر نیست برای آن پول پرداخت کند.

- تولید انبوه و بهره‌مندی از صرفه اقتصادی حاصل از مقیاس: تولید انبوه شامل ساخت خیلی سریع کالاهای مشابه به تعداد زیاد است.

- تولید انعطاف‌پذیر: سیستم تولید انعطاف‌پذیر، روشی تولیدی است که برای سازگاری آسان با تغییرات در نوع و مقدار محصول در حال تولید طراحی شده است. ماشین‌آلات و سیستم‌های رایانه‌ای می‌توانند برای تولید انواع قطعات و کنترل سطح متغیر تولید پیکربندی شوند.

- تشکیل ائتلاف‌های راهبردی: ائتلاف راهبردی یا اتحاد استراتژیک، توافقنامه‌ای بین دو یا چند شرکت است که برای پیگیری مجموعه‌ای از اهداف مورد تأیید متحد می‌شوند، اما در عین حال مستقل باقی می‌مانند. برای نمونه، اریکسون و سونی توافق کردند که شرکت‌های تلفن‌های همراه خود را برای ایجاد نسل جدیدی از تلفن‌ها، باهم ترکیب کنند.

- ایجاد هلدینگ‌های تخصصی: شرکت هلدینگ (شرکت مادر)، شرکتی سهامی است که دارای شرکت‌های زیرمجموعه دیگر بوده و کنترل شرکت‌های زیرمجموعه مستقیماً زیر نظر مدیران و هیأت‌مدیره شرکت اصلی است.

- تأسیس مجتمع‌های تعاونی: با توجه به مشابهت‌هایی که به لحاظ فرایند تولید، شیوه بازاریابی، شیوه مدیریت، حجم سرمایه، نوع ماشین‌آلات مورد استفاده، نوع مواد اولیه ملزوم و غیره میان گروه‌های گوناگون صنعت وجود دارد، می‌توان مجتمع‌های تعاونی متشکل از چندین تعاونی را ایجاد کرد.

- اعطای عاملیت‌های مختلف: هدف این راه‌کار، کاستن هزینه‌های سیستم‌های مختلف فعالیت یک شرکت از طریق دادن نمایندگی به طرق مختلف است. برای مثال، شرکت می‌تواند فروش محصولات خود را به یک نماینده انحصاری یا چند نماینده بسپارد.

- اعطای مجوز: قراردادهای ليسانس را عموماً به عنوان قراردادهای اعطای مجوز و یا قراردادهای پروانه بهره‌برداری یا قرارداد حق استفاده از مالکیت فکری می‌شناسند. شرکت‌های تعاونی تولیدی، می‌توانند از طریق قراردادهای ليسانس، از هزینه‌های تحقیق و توسعه برای مالکیت دانش فنی، جلوگیری کنند.

- برون‌سپاری: رایج‌ترین دلیل برای تصمیم به برون‌سپاری صرفه‌جویی در هزینه‌ها و دستیابی به

- هزینه پایین تر ناشی از صرفه جویی به مقیاس است.
- مدیریت توسعه محصول: بسته بندی، شخصیت برند را از طریق عناصر مختلف، از جمله ترکیبی از آرم برند، رنگ ها، قلم ها، مواد بسته بندی، تصاویر، توضیحات محصول، اشکال و سایر عناصر ارائه می دهد که ارتباطات غنی برند را ایجاد می کند.
- وظیفه اصلی بسته بندی محافظت از محصول است. اما در اینجا تأکید بیشتر بر هزینه تمام شده بسته بندی و مشخص کردن ابعاد بسته بندی به نحوی که هزینه حمل و نقل کمتر و ارزش بیشتر برای مشتری داشته باشد است.
- هر مرحله عمر محصول ویژگی های خاصی دارد و نیازمند اقدامات ویژه ای است تا سازمان را قادر سازد که به بهترین شکل از آن محصول سود ببرد.
- توزیع مویرگی: پخش مویرگی، اشاره به واحد توزیع کننده دارد که وظیفه خرید، انبارش و تحویل یا فروش محصولات را به خرده فروشی ها به عهده دارد.
- تغییر کانال توزیع: چالش هایی مانند افزایش محبوبیت برچسب های خصوصی توزیع کنندگان یا عدم پیچیدگی برخی کانال ها، مسأله یافتن کانال های جایگزین را بیش از پیش تحت فشار قرار می دهد. گاهی، یافتن کانال های توزیع دیگر، باعث کاهش هزینه های توزیع موجود می شود.
- درآمد ثابت از طریق خدمات جانبی: امروزه سطح رقابت، از پرداختن مستقیم به مسأله فروش کالا یا خدمات فراتر رفته و دامنه فعالیت ها را به ارائه تسهیلات جانبی معطوف کرده است. مثل، وجود پارکینگ مخصوص خودروی مشتریان. این راه کار می تواند ضمن کاهش هزینه و زمان جذب مشتری، جریان ثابتی از درآمد را به شرکت سرازیر کند.
- مدیریت مقدار سفارش اقتصادی مواد و موجودی: مدیریت سرمایه در گردش تضمین می کند که یک
- شرکت جریان پول نقد کافی برای پرداخت بدهی های کوتاه مدت و هزینه های عملیاتی خود در اختیار دارد.
- وصول مطالبات خودکار: بدیهی است هرچه وصول مطالبات سریع تر صورت گیرد هزینه های کمتری به شرکت تحمیل می شود. منظور از وصول مطالبات خودکار، دریافت خودکار هزینه کالا/خدمات ارائه شده به مشتری طی قرارداد/اسناد از پیش تصویب شده است.
- حفظ مشتریان: به عبارت دیگر تمرکز بر بخش هایی از مشتریان است که شرکت در حال حاضر هدف قرار داده است. حفظ مشتری یکی از مهم ترین مراحل چرخه عمر مشتری است که خود می تواند منجر به جذب مشتریان جدید از طریق مشتریان وفادار به سازمان شود.
- کمپین جذب مشتری: این کار معمولاً از طریق بازاریابی صورت می گیرد و یکی از اهداف آن حفظ تداوم در به دست آوردن مشتریان جدید است. هدف قرار دادن بخش های جدید بازار می تواند ساختار هزینه های شرکت ها تحت تأثیر قرار دهد.
- سیستم مدیریت ارتباط با مشتری: سیستم مدیریت ارتباط با مشتری نمی تواند شلوغی کار را از بین ببرد ولی می تواند قسمتی از آن را به حالت خودکار درآورده و سرعت انجام کارها را بیشتر کند. این به معنای صرفه جویی بیشتر در کار و همچنین کاهش هزینه های اداری بازاریابی و فروش است.
- مشتری مداری: انتظار می رود با ایجاد فرهنگ مشتری مداری، از اتلاف هزینه های تحقیق و توسعه محصول، بازاریابی و فروش و... کاسته شود. برای انجام این کار، لازم است شرکت را از دیدگاه مشتری بررسی نموده و بر همین اساس طراحی کرد.
- افزایش چرخه عمر مشتری: هدف هر شرکت یا برند از این چرخه، طولانی تر کردن و عمق بخشیدن به آن تا

جای ممکن است. افزایش چرخه عمر مشتری باعث کاهش چشمگیر هزینه‌های بازاریابی و فروش شرکت می‌شود.

- همچنین، سیاست‌گذاران حوزه تعاون می‌توانند برای کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی، راه‌کارهای ذیل را اتخاذ نمایند:

- نوآوری و خلاقیت: فلسفه تشکیل شرکت‌های دانش‌بنیان، انتقال دانش و نوآوری‌ها از دانشگاه‌ها به صنایع است. اما اگر فرض کنیم راه‌کار باید منجر به کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی شود، ایجاد سامانه‌ها و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری انتقال فناوری‌های نو بر عهده دولت خواهد بود.

- تجهیز و توسعه پارک‌های علم و فناوری تعاونی: دولت می‌تواند با استفاده از سرمایه‌آحاد جامعه و همچنین اشخاص حقوقی غیردولتی، اقدام تجهیز و توسعه پارک‌های علم و فناوری تعاونی نماید. بدیهی است، این راه‌کار ضمن کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه و انتقال فناوری، موجبات نظام‌مند شدن نوآوری در کشور را فراهم می‌آورد.

- افزایش تخفیف‌های مالیاتی: کاهش نرخ مالیات، انگیزه‌های درآمدزایی را افزایش داده و سبب رشد تولید و در نتیجه رشد اقتصادی خواهد شد.

- کاهش نرخ بهره: کاهش نرخ بهره می‌تواند از طریق کاهش هزینه تأمین مالی، منجر به کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی شود.

- ارز ترجیحی: این سیاست اعلام نرخ بالاتر معمولاً با هدف تشویق صادرات یا جذب ارز خدماتی انجام می‌گیرد.

- ارتقای اعتماد اجتماعی: تعاونی‌ها به‌عنوان یکی از شبکه‌های سازمان‌یافته، شبکه‌هایی از اعتماد در میان اعضا به وجود می‌آورند که افراد را به همکاری و مشارکت با یکدیگر قادر می‌سازند. در نتیجه می‌توان

انتظار داشت بسیاری از هزینه‌های صرف شده بابت تصمیم‌گیری و اجرای نادرست در این نوع شرکت‌ها کاسته شود.

- ایجاد فرهنگ تعاون: تعاون فرهنگ و شیوه کار و زندگی اجتماعی است. فرهنگ تعاون از طریق مشارکت بیشتر در ایجاد و توسعه تعاونی‌ها، می‌تواند نقش بسزایی در کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی در سطح کلان ایفا کند.

- افزایش آگاهی اعضا: بدیهی است آموزش آگاهی‌دهی به اعضای تعاونی‌ها از عهده و هدف فعالیت شرکت‌های تعاونی تولیدی خارج است. لذا دولت می‌تواند با روش‌های مختلف از جمله در اختیار قرار دادن سیستم‌های آموزش، آگاهی عمومی اعضا نسبت به قوانین، مصوبه‌های دولت، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی خدمات دولت به بخش تعاونی‌ها را افزایش دهد.

- زنجیره تأمین چابک: یک زنجیره تأمین چابک، با حداقل اتلاف، لوازم را به مشتری تحویل می‌دهد. زنجیره‌های تأمین ناب همچنین باید هزینه حمل‌ونقل تأمین را به حداقل برسانند، بنابراین هزینه‌های غیرضروری حمل‌ونقل وجود ندارد.

- اتصال تعاونی‌های تولیدی به هاب لجستیک: در یک هاب لجستیکی، علاوه بر انجام فعالیت‌های سنتی همچون بسته‌بندی و ذخیره بارها، فعالیت‌های دیگری همچون برچسب‌گذاری، مونتاژ، سفارشی‌سازی و فعالیت‌هایی از این دست که باعث ایجاد ارزش افزوده در ارائه خدمات صورت می‌پذیرد.

- تأمین و توزیع متمرکز: توزیع متمرکز نوعی استراتژی فروش است که در دسترس بودن محصول را بیشتر می‌کند.

- توزیع هوشمند: شبکه‌های هوشمند توزیع، شبکه‌های به‌هم‌پیوسته دو سویه‌ای می‌باشند که در آن اطلاعات

بُدهای مالی، فرایندهای عملیاتی، کارکنان، اجتماعی و رقابتی، به کار گرفته شود.

در تدوین راه‌کارهای شرکتی کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی، صنعت خاصی مدنظر قرار نگرفته است. لذا پیشنهاد می‌شود روابط فی‌مابین ابعاد این مدل مفهومی با توجه یک صنعت خاص بررسی شود. ماحصل این کار می‌تواند در شناسایی اولویت‌ها و الزامات راهبردی هر صنعت برای تدوین استراتژی متناسب با آن مفید واقع شود. همچنین، می‌تواند منجر به عارضه‌یابی صنایع مختلف از نظر ساختار هزینه، سیستم‌های کنترل حسابداری، شرایط زمینه‌ای منحصربه‌فرد صنعت و پیامدهای ناشی از آن شود. بدیهی است راه‌کارهای ارائه‌شده، تمام راهبردهای موفقیت آمیز را در بر نمی‌گیرد. لذا برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود راهبردهای اتخاذشده توسط شرکت‌های تعاونی تولیدی موفق در صنایع مختلف، شناسایی و فرایند اجرای هرکدام تدوین گردد. بدین ترتیب می‌توان به مطالعه تطبیقی راهبردها بین صنایع مختلف پرداخت. در نتیجه، علاوه بر شناسایی راهبردهای موفق کاهش هزینه تعاونی‌های تولیدی در صنایع ایران عوامل کلیدی موفقیت هر راهبرد نیز مشخص می‌گردد.

## منابع

اسلامی، سید محمود و قاسمعلی بازایی. (۱۳۹۹). «تحلیل سلسله مراتبی فازی عوامل مؤثر بر کاهش هزینه‌های سازمان صداوسیما». اقتصاد مالی، ۱۴(۵۱)، ۲۴۷-۲۶۸.

حسینی، سید قدرت‌اله و حسین مهدی‌زاده. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه میان موفقیت تعاونی‌های تولید کشاورزی شهرستان دهلران با روحیه کارآفرینی و پایبندی مدیران به اصول تعاون». فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۴(۱۳)، ۱۳۹-۱۵۴.

خواجوی، شکراله؛ محمد صادق‌زاده مهارلویی؛ محمد جوکار و رضا تقی‌زاده. (۱۳۹۸). «چسبندگی هزینه و اینرسی هزینه: مدل دو محرک هزینه‌ای از رفتار نامتقارن هزینه‌ها». دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۸(۲۹)، ۱۳۵-۱۴۸.

زارع، میثم و زهرا پور زمانی. (۱۳۹۶). «تأثیر محیط تولید ناب بر بهبود

نقش بنیادی در فرایند توزیع ایفا می‌نماید. مدیریت هوشمند زنجیره تأمین زمانی امکان‌پذیر است که کسب‌وکارها از آخرین فناوری‌های دیجیتال خرده‌فروشی (هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، تجزیه و تحلیل پیش‌بینی، تجارت واحد و داده‌های بزرگ) بهره کافی را ببرند.

- کارگروه‌های تخصصی رفع موانع تولید: متأسفانه در ایران، شروع یک فعالیت اقتصادی فوق‌العاده مشکل است و سدهای متعددی در برابر سرمایه‌گذار دیده می‌شود.
- توسعه زیرساخت‌ها: وجود زیرساخت مناسب در هر زمینه‌ای باعث می‌گردد تا محصول ارائه‌شده بر روی آن بستر، از بهره‌وری بهتر و بالاتری برخوردار گردد.
- حمایت‌های اعتباری دولت: دولت می‌تواند در مراحل مختلف توسعه تعاونی‌های تولیدی، تمام یا بخشی از سرمایه را تأمین کند. برای مثال، اختصاص دادن زمین و دریافت وجه آن پس از آغاز سوددهی شرکت.

## پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

علاوه بر اینکه کلیات روابط میان متغیرها در مدل پیشنهادشده توسط تحقیقات انجام‌گرفته مورد پشتیبانی می‌شود، مدل ارائه‌شده یک مدل مفهومی است. لذا پیشنهاد می‌شود، روابط بین ابعاد مدل از طریق انجام پژوهش‌های کمی مورد بررسی قرار گیرد. چرا که این مدل نمی‌تواند ترتیب تأثیرگذاری متغیرها و فرایند شکل‌گیری راهبرد را توضیح دهد. مثلاً، این مدل نمی‌تواند مشخص کند که کدام یک از شرکت‌های مداخله‌گر برای شرکت‌های تعاونی تولیدی و یا دولت در اتخاذ راه‌کار کاهش هزینه، اولویت بیشتری دارد. بدین منظور توصیه می‌شود از مدل‌های رگرسیونی با داده‌های پانل برای تجزیه و تحلیل روابط بین انواع راهبردهای شرکتی و دولتی عنوان‌شده در مدل و پیامدهای حاصل در



- Duffner, F., Mauler, L., Wentker, M., Leker, J., & Winter, M. (2021). "Large-scale automotive battery cell manufacturing: Analyzing strategic and operational effects on manufacturing costs". *International Journal of Production Economics*, 232, 107982.
- Eslami, Seyyed Mahmoud; Baz-ai, Qasim Ali (2019). Fuzzy Hierarchical Analysis of Effective Factors on Reducing the Costs of Broadcasting Organization. *Financial Economics*, 14(51), 247-268.
- Hosseini, Seyyed Gudrat Elah and Mehdizadeh, Hossein (2014). Investigating the Relationship between Dehloran Agricultural Production Cooperatives Success and their Managers' Entrepreneurial Spirit and Commitment to Cooperation Principles. *Cooperative and Agriculture Quarterly*, 4(13), 139-154.
- Khajovi, Shokrale, Sadeghzadeh Maharloi, Mohammad, Jokar, Mohammad; Taghizadeh, Reza. (2018). Cost Stickiness and Cost Inertia: Two Cost Driver Model of Cost Asymmetric Behavior. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 8(29), 135-148.
- Mahmoudi, Khairkhan Moghadam, Jalal, Yavari; Philanthropist, legend. (2017). Investigating the Role of Agricultural Cooperatives in Reducing Production Costs (A Case Study of Potato Cultivators in Ardabil Township). *Cooperative and Agriculture Quarterly*, 8(29), 153-186.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244.
- Niromand, Hassan. (2016). The Interactive Approach in the use of management control systems in Iranian state-owned companies, First National Engineering Management Conference, Mehr Astan Institute of Higher Education, Gilan, Iran.
- Poorhassan, S. (2020). "Information technology for project cost management (Case study: Soufian cement co, iran)". *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 4(16), 39-49.
- Rust, R. T., & Huang, M. H. (2012). "Optimizing service productivity". *Journal of Marketing*, 76(2), 47-66.
- Saifullahi, Nasser. (2017). "Investigating the effect of knowledge management dimensions on the value chain in the beekeeping industry". *Journal of Economic Research and Agricultural Development of Iran*, Volume 2-49, Number 4, 804-798.
- عملکرد و هزینه‌یابی جریان ارزش با استفاده از معادلات ساختاری». حسابداری مدیریت، ۱۰(۳۵)، ۶۷-۷۶.
- سیدی، سید مسعود، شایان جهرمی؛ امین شاپور و ابراهیم کرمی. (۱۳۹۱). «ارزیابی مقایسه‌ای روابط بین (BPR, 6σ, TQM, QFD). مدیریت (فرایند) و (کاهش هزینه، افزایش حجم و کیفیت تولید) (مطالعه موردی: در کارخانه سیمان سفید نی ریز)». فراسوی مدیریت (۲۱)، ۱۲۹-۱۴۸-۶.
- سیف‌اللهی، ناصر. (۱۳۹۷). «بررسی اثر ابعاد مدیریت دانش بر زنجیره ارزش در صنعت زنبورداری». *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران دوره ۲-۴۹، شماره ۴، ۸۰۴-۷۹۸*.
- شریفی، محمدامین؛ عبدالحمید پاپ‌زن؛ علی بیگی؛ سهراب دل‌انگیزان. (۱۳۹۶). «نقش تعاونی‌های تولید در کاهش هزینه مبادله واحدهای کسب و کار سیب‌زمینی در شهرستان قروه». *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۲۱(۲)، ۱۲۵-۱۴۷.
- محمودی، خیرخواه مقدم؛ یآوری جلال و افسانه نیکوکار. (۱۳۹۷). «بررسی نقش تعاونی‌های کشاورزی در کاهش هزینه‌های تولید (مطالعه موردی سیب‌زمینی کاران شهرستان اردبیل)». *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۲۹(۲)، ۱۵۳-۱۸۶.
- نیرومند، حسن. (۱۳۹۵). «رویکردهای نوین حسابداری مدیریت و مدیریت هزینه سازمان‌ها»، اولین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی، مؤسسه آموزش عالی مهرآستان، گیلان، ایران.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). "The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance". *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.
- Bidhandi, R. A., & Valmohammadi, C. (2017). Effects of supply chain agility on profitability. *Business Process Management Journal*.
- Butt, U. (2019). "Debt covenant violation, competition and cost of new debt". *Australian Journal of Management*, 44(2), 163-187.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Chowdhury, S., & Abdelaziz, F. B. (2020). "The impact of lean management practices and sustainably-oriented innovation on sustainability performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK". *British Journal of Management*, 31(1), 141-161.



- Sohaili, K., Moradi, S., & Heidarian, M. (2019). The Role of Productive and Non-Productive Cooperatives in Control Inflation in Kermanshah Province; with Emphasis on Importance of Cooperation in Islam. *Islamic Economics Studies Bi-quarterly Journal*, 11(2), 273-308.
- Zare, Maitham, and Pour Zamani, Zahra. (2016). The impact of lean production environment on the performance and value SREAM costing companies using structural equation. *Management Accounting*, 10(35), 67-76.
- Seifollahi, N., Moradi, S., & Heidarian, M. (2019). Investigating the Impact of knowledge Management Dimensions on Value Chain in Beekeeping Industry (Case Study: Ardebil Province). *Islamic Economics Studies Bi-quarterly Journal*, 11(2), 273-308.
- Seyedi Seyed Massoud, Shayan Jahromi, Shapour Amin, Karmi, Ibrahim (2011). Comparative evaluation of relationships between (BPR, 6 $\sigma$ , TQM, QFD, process management) and (cost reduction, increase in production volume and quality) (Case study: in Neyriz white cement factory). *Beyond Management* (21) 6, 129-148.
- Sharifi, Mohammad Amin, Popzen, Abdul Hamid, Ali Beigi; Delnajian, Sohrab. (2016). "The Role of Cooperatives in Transaction Costs Reduction of Agricultural Enterprises Regarding Potato Farms in the Qurveh Township". *Quarterly Journal of Cooperation and Agriculture*, 6(21), 125-147.

پیوست ۱- ابعاد، مقوله‌های فرعی و مفاهیم کاهش هزینه‌های تعاونی‌های تولیدی استان اردبیل

فراوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	بُعد (مقوله اصلی)	طبقه‌بندی مفاهیم طبق مدل پارادایمی
۹	سیستم‌های اطلاعات، کنترل مستمر، نظارت بر هزینه‌ها	نظارت و کنترل مستمر	محرك‌های قابل کنترل شرکت‌ها	شرایط عالی (محرك‌ها)
۷	اتوماسیون اداری، تولید خودکار، شیوه‌های مکانیزه	مکانیزه کردن فعالیت‌ها		
۷	مقدار تولید، ظرفیت تولید، حجم تولید، تولید در مقیاس زیاد	گسترش حجم تولید		
۱۰	تعداد نیروی کار، اندازه شرکت	اندازه واحدهای تولید		
۶	فاصله واحدهای تولیدی، پراکندگی جغرافیایی، پراکندگی واحدها	پراکندگی واحدهای تولید		
۱۰	یارانه سوخت، یارانه برق و گاز، یارانه انرژی، سوبسیدها	یارانه انرژی	محرك‌های قابل کنترل دولت‌ها	
۹	تغییر رویه در یارانه‌ها، هدفمندی یارانه، افزایش یارانه‌ها	هدفمندی یارانه‌ها		
۶	درصد مالیات، مالیات پرداختی، مالیات	مالیات		
۸	واردات غیرقانونی، فرار از پرداختن عوارض گمرکی، شبکه‌های توزیع غیرقانونی، قاچاق	قاچاق کالا		
۵	افزایش رضایت مشتریان، انتظارات مشتری، بازخور مثبت خریداران	رضایتمندی مشتری	محرك‌های غیرقابل کنترل	
۷	افزایش رقبا، واکنش رقبا، تعداد رقبا، انحصاری بودن بازار، موانع ورود و خروج رقبا	شدت رقابت		
۹	جنگ تعرفه‌ای، تحریم صادرات، مانع‌تراشی کشورها، قطعنامه‌ها	تحریم‌ها		
۱۰	علاقه مردم به امر تعاون، عدم آگاهی از فرایندها، رغبت پایین آحاد جامعه، مشارکت ناکافی	مشارکت اجتماعی		
۶	تشکیل ائتلاف‌های راهبردی، هلدینگ‌های تخصصی، مجتمع‌های تعاونی، اعطای عاملیت، اعطای مجوز، برون‌سپاری	راه‌کارهای همکاران	راه‌کارهای شرکتی	
۵	کمپین جذب مشتری، حفظ مشتریان موجود	راه‌کارهای بخش‌های مشتری		
۷	آموزش و هدایت، ایجاد ظرفیت‌های فردی، داشتن طرح و برنامه اجرایی و آموزشی، توانمندسازی، تجهیزیات مدرن	راه‌کارهای منابع		
۹	ماشین‌آلات به جای نیروی کار، جایگزین کردن مواد اولیه، تغییر منبع انرژی	راه‌کارهای ساختار هزینه		
۷	مکانیزاسیون و فناوری‌های نوین، تولید ناب، تولید انعطاف‌پذیر	راه‌کارهای فعالیت‌ها		
۵	درآمد ثابت از طریق خدمات جانبی، مدیریت سرمایه در گردش، وصول مطالبات خودکار	راه‌کارهای جریان درآمد		
۶	ابعاد و مواد بسته‌بندی، طراحی بسته‌بندی، مدیریت چرخه عمر محصول	راه‌کارهای محصول		
۵	استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، مشتری مداری، افزایش چرخه عمر مشتری	راه‌کارهای ارتباط با مشتری		
۶	تغییر کانال توزیع، توزیع مویرگی	راه‌کارهای کانال توزیع		

طبقه بندی مفاهیم طبق مدل پارادایمی	بُعد (مقوله اصلی)	مقوله فرعی	مفاهیم	فراوانی
استراتژی ها	راه کارهای دولتی	راه کارهای فرهنگی	اعتماد اجتماعی، فرهنگ تعاون، افزایش آگاهی اعضا	۶
		راه کارهای مالی و پولی	افزایش تخفیف های مالیاتی، کاهش نرخ بهره، ارز ترجیحی	۸
		راه کارهای نوآوری	انتقال فناوری از شرکت های دانش بنیان، تجهیز و توسعه پارک های علم و فناوری تعاونی	۹
		راه کارهای لجستیک	اتصال به هاب لجستیک، شبکه های تأمین و توزیع متمرکز، زنجیر تأمین چابک، سیستم توزیع هوشمند	۵
		راه کارهای سرمایه گذاری	کارگروه های تخصصی رفع موانع تولید، حمایت های اعتباری، توسعه زیرساخت ها	۵
شرایط مداخله گر	اقتصاد مقاومتی	آسیب پذیری	تاب آوری، تکانه ها، شوک ها	۶
		مقاومت	ثبات، زیرساخت ها، درون زایی اقتصاد، دانش بنیانی، مردمی سازی	۸
		تغییر در سیاست ها و قیمت گذاری دولت	قیمت های مصوب دولت، سیاست قیمت گذاری دولت	۵
		یارانه ها	احترام به مالکیت فردی اعضا، مشارکت و تعاملات	۶
		تورم	افزایش لجام گسیخته قیمت ها، تورم	۶
	پویایی های رقابتی	تحریم ها	جنگ اقتصادی، تحریم، محاصره اقتصادی	۵
		شدت رقابت	جایگاه رقابتی، ساختار صنعت، سهم صنعت از زنجیره ارزش	۵
		شناسایی رقبا	مرزهای رقابت، محدودیت های رقابت، رقبا شرکت	۷
شرایط زمینه ای	ساختار	تمرکز	اختیارات، مرکز تصمیم گیری، تفویض اختیار	۹
		پیچیدگی	بوروکراسی، تعداد کارها، تفکیک وظایف، سلسله مراتب اداری	۸
	سیستم ها	تکنولوژی	زیرساخت های لازم، ابزار و ماشین آلات، فنون تولید، فناوری ساخت	۹
		رویه ها	دستورالعمل ها، ساختار کاری، رویه ها، روش های انجام کار	۷
	ارزش های مشترک	انسجام گروهی	اراده و اقدام جمعی، اعتماد و انگیزه اعضا، همبستگی بین اعضا، روحیه مشارکت	۷
		ثبات	قابل پیش بینی، طبق قوانین، بوروکراتیک، ثبات در امور	۶
	کارکنان	توانمندی	مهارت فنی، تخصص کارکنان	۵
		انعطاف پذیری	مشارکت گروهی، تعهد بالا، ابتکار عمل، بهره وری، تبادل آسان دانش	۸
	شایستگی های محوری	سازمانی	هم افزایی در نیروی کار، تولیدات فناورانه، ترکیب متمایز دانش و مهارت کارکنان	۸
		راهبردی	برتری رقابتی، راهبردهای متمایز، فرایندهای متمایز	۷
مدیریت	فردی	دیدگاه مدیران عامل و هیأت مدیره ها، ویژگی های کارآفرینی و فردی مدیر	۹	
	سازمانی	سبک رهبری، مدل مدیریت، کارایی مدیریت، اثربخشی مدیر	۹	

فرآوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	بُعد (مقوله اصلی)	طبقه بندی مفاهیم طبق مدل پارادایمی
۱۰	کاهش قیمت، کاهش قیمت تمام شده		کاهش هزینه قیمت تمام شده	پیامدها
۸	جلودگی از توقف تولید، مقاومت در برابر نوسانات بازار، تداوم فعالیت		افزایش اشتغال پایدار	
۱۱	بهره‌وری کارکنان، کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، درآمد به نسبت هر پرسنل، استفاده بهینه از منابع		افزایش بهره‌وری عوامل تولید	
۹	به دست آوردن مشتری رقبا، افزایش مشتریان، بهبود میزان فروش، افزایش عایدی شرکت		افزایش توان رقابت پذیری داخلی	
۱۲	حاشیه سود، بازدهی هر سهم، نرخ بازدهی سهام، ارزش افزوده		افزایش سودآوری	
۸	افزایش توان صادرات، کسب مزیت رقابتی در صادرات، صادرات بیشتر		افزایش توان رقابت پذیری صادرات	
۷	تناسب نیاز بازار با ظرفیت تولید، توسعه بهینه تولید، بهینه سازی خط تولید، فراگیر شدن آوازه شرکت		توسعه و گسترش شرکت	
۱۱	تحويل به موقع، کیفیت محصول، کاهش شکایات		بهبود کیفیت	
۱۲	دورریزها، پسماندها، اتلاف سرمایه، کاهش ضایعات		کاهش ضایعات	
۱۲	مصرف سوخت، مصرف انرژی، برق مصرفی		کاهش مصرف انرژی	