

# طراحی الگوی استفاده از راهبردهای تولید بدون کارخانه در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی (از دیدگاه تولیدکنندگان و فروشندگان اسباب‌بازی)

نویسندگان: سعید میر<sup>۱</sup>، فرشید نامامیان<sup>۲</sup>، علی میر<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۳/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۶/۶/۴

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، شماره ۷۶، پاییز ۱۳۹۶

## چکیده

با توجه به شرایط اقتصادی کشور و تهدیدات اقتصادی دشمنان به نظر می‌رسد که تحقق اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی تنها با بهره‌گیری از توان تولید داخلی و با حمایت از بخش‌های مختلف اقتصادی امکان‌پذیر است. هدف این پژوهش طراحی الگویی برای استفاده از استراتژی‌های تولید بدون کارخانه در تحقق اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در بستر تولید و فروش اسباب‌بازی است. برای گردآوری داده‌ها به فرمایشات مقام معظم رهبری و دیدگاه گروه خبرگان و همچنین تولیدکنندگان و فروشندگان اسباب‌بازی مراجعه شده و مدل نهایی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و با کدگذاری باز، محوری و گزینشی طراحی شده است. الگوی ارائه شده حاکی از وجود شرایط علی و الزامی برای گسترش تولیدات داخلی، ضرورت حمایت دولت و مراکز فرهنگی، انتخاب راهبردهای توسعه بازار و توسعه محصول و تنوع همگون و ناهمگون در تولید بدون کارخانه و از همه مهم‌تر افزایش مشارکت مردم و شرکت‌های کوچک در صنعت اسباب‌بازی است. این الگو منجر به توسعه‌ی ظرفیت سرمایه‌گذاری داخلی در صنعت اسباب‌بازی شده و از طرق مختلفی مانند کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، افزایش درآمدهای داخلی، افزایش مشارکت مردم در تولید، کاهش بار مالی دولت در تولید و توزیع و نظارت، می‌تواند به تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی کمک کند.

## واژگان کلیدی:

اقتصاد مقاومتی، تولید بدون کارخانه، راهبرد تولید، تولید داخلی، اسباب‌بازی.

۱. هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد، saeedmir63@yahoo.com

۲. هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، farshidnamamian@gmail.com

۳. هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد، a.mir48@yahoo.com

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

اقتصاد مقاومتی<sup>۱</sup> یک مفهوم اقتصادی خاص می باشد که هر چند از دیدگاه تئوریک سال ها به معانی و مفاهیم مختلف مطرح شده است اما از سال ۱۳۸۹ بر مبنای فرامین اقتصادی مقام معظم رهبری به عنوان یک ضرورت و در جهت تقویت اقتصاد جامعه و مصون ماندن از حملات بی وقفه اقتصادی دشمنان در ادبیات سیاسی و اقتصادی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران وارد گردید. از آنجا که ابعاد و مؤلفه های آن بیشتر بر تولید داخلی و گسترش مصرف محصولات داخلی و جلوگیری از واردات بی رویه و همچنین کمک به صنعت ملی تأکید دارند و از طرفی تولید و فروش اسباب بازی به عنوان یک صنعت مهم می تواند به گسترش تولید داخلی و کاهش وابستگی به محصولات خارجی کمک کند، لذا در این پژوهش سعی شده است به ارائه مدلی پرداخته شود تا بتوان از آن با تأکید بر تولید بدون کارخانه برای کمک به تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی کمک کرد.

ارکان اقتصاد مقاومتی بر مبنای سخنرانی های اخیر مقام معظم رهبری علی الخصوص، بیانات در دیدار با مسئولین ۱۳۹۲/۱۲/۲۰، بیانات در دیدار با رئیس جمهور و هیأت دولت ۱۳۹۱/۶/۲ شامل ۱۳ مورد بوده اند که بر ایجاد تحرک و پویایی اقتصاد داخلی، تکیه بر ظرفیت های داخلی، حمایت از بخش خصوصی، مردمی کردن، امنیت و کاهش وابستگی به نفت و همچنین دانش محوری تأکید داشته اند (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه ای، ۱۳۹۵).

سیاست های اقتصاد مقاومتی بر مبنای آن چه توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، شامل مواردی همچون تأمین شرایط و فعال سازی امکانات و منابع مالی و سرمایه های انسانی و علمی کشور، بهره وری، حمایت همه جانبه و هدفمند از صادرات کالاها و خدمات، تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفتمان سازی آن، هماهنگ سازی و بسیج پویای همه امکانات، شفاف و روان سازی نظام توزیع و قیمت گذاری، افزایش پوشش استاندارد برای کلیه محصولات داخلی و ترویج آن و همچنین تجلی پیدا کردن تکیه بر اقتصاد مقاومتی در برنامه ششم توسعه بوده است (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی خامنه ای، ۱۳۹۵).

بر این اساس شناسایی و تبیین مدل هایی بومی که بتواند با تکیه بر ارکان اقتصاد مقاومتی به تحقق سیاست های آن کمک کند و منجر به افزایش تولید داخلی، اصلاح الگوی مصرف، کاهش وابستگی به محصولات خارجی و افزایش مشارکت بخش خصوصی می شود، با تأکید بر استراتژی های تولید و مفهوم تولید بدون کارخانه در یکی از صنایع مهم با عنوان اسباب بازی مطرح می شود.



اغلب اهداف تولیدی یک شرکت را شامل کیفیت محصول، تولید به هنگام، هزینه، انعطاف پذیری، نوآوری و اخیراً حفاظت از محیط زیست و خدمات پس از فروش می دانند. هایز و ویلرایت (۱۹۸۴)، به نقل از پویا و آذر (۱۳۸۹) حوزه‌های تصمیم‌گیری و فعالیت در ارتباط با استراتژی تولید را به تصمیمات ساختاری (مقدار، زمان، نوع ظرفیت، اندازه، زمان) و تصمیمات زیرساختی (تجهیزات، زیرساخت‌ها، تجهیزات، سطح اتوماسیون، ارتباطات، تکنولوژی فرایند، سطح و نوع یکپارچگی، منابع انسانی، اقدام‌های کیفیت، رویه‌های کنترل و برنامه‌ریزی تولید، ویژگی‌های عمومی سازمان) طبقه‌بندی کرده‌اند. نوآوری، اشتغال و انعطاف‌پذیری مهم‌ترین مزایای واحدهای کوچکی هستند که به نظر می‌رسد با استقرار روش‌های تولید بدون کارخانه از این مزایا می‌توانند برای کاهش نواقص عملکردی خود تحت عناوین کمبود سرمایه، محدودیت‌های تولید، مشکلات تحقیق و توسعه و همچنین کمبود توان بازاریابی استفاده نمایند (اودایرود یگران، ۲۰۰۹). تولید بدون کارخانه<sup>۲</sup> به عنوان یک مدل جدید کسب و کار، در چند دهه اخیر توسط دسته‌ای از تولیدکنندگان مورد توجه قرار گرفته و با اتخاذ استراتژی برون‌سپاری کامل بخش ساخت و توجه به بخش‌های دیگر زنجیره ارزش که ارزش بیشتری را برای بنگاه تولید می‌کنند به دنبال پاسخگویی به نیازهای کنونی جوامع و ارائه محصولات رقابتی مبتنی بر نیازهای مشتریان بدون سرمایه‌گذاری سنگین در بخش ساخت و تولید است. تولید بدون کارخانه موضوعی است که در چند سال اخیر در ایران نیز مورد توجه قرار گرفته و توسط برخی از مسئولین در رسانه‌ها نیز مطرح شده است. یک نمونه از تولید بدون کارخانه، گلرنگ است که عمدتاً به صورت برون‌سپاری و در قالب استراتژی‌های تولید بدون کارخانه به تکمیل زنجیره تولید و توزیع می‌پردازد (وحدانی، ۱۳۹۴).

به منظور بررسی و مطالعه استراتژی‌ها از ۱۳ استراتژی مربوط به دیدگاه فرد. آردیوید<sup>۳</sup> با عناوین یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری و انحلال استفاده شده است (دیوید، ۱۳۹۱).

استراتژی‌های مورد نظر در سه دسته با عناوین هدایتی و رو به رشد، ثبات و کاهش دسته‌بندی شدند. دسته اول شامل تمرکز با دو استراتژی (رشد عمودی، رشد افقی)، رشد با سه استراتژی (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار) و تنوع با دو استراتژی (همگون، ناهمگون) بوده است. دسته دوم (ثبات) شامل سه استراتژی با عناوین توقف،

1. Hobs and Willright
2. O'Dwyer et al
3. Fables manufacturing
4. Fred R. David



عدم تغییر و سود بوده است. بالاخره دسته سوم شامل سه استراتژی با عناوین چرخش، حذف محدود و حذف کامل بود (فروزنده دهکردی، ۱۳۹۱).

تولید مشارکتی با همکاری کارگاه‌های کوچک، یکی از استراتژی‌های مناسب توسعه صنعتی است که در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف به کار گرفته شده و نتایج مفید و مؤثری از آن حاصل گردیده است. در کشور ایران نیز استفاده از روش تولید مشارکتی از طریق همکاری کارخانه‌های بزرگ صنعتی با کارگاه‌های کوچک، گام مؤثری در تسریع روند توسعه، اشتغال، افزایش کارآیی و بهره‌وری در کارگاه‌های کوچک می‌باشد. مشارکت کارگاه‌های کوچک از آن جهت که این کارگاه‌ها دارای امکانات و سرمایه‌های انسانی مناسبی می‌باشند و قابلیت گسترش آن در بیشتر نقاط کشور به راحتی امکان‌پذیر است، اهمیت زیادی دارد. علاوه بر این با توجه به این که فعالیت این کارگاه‌ها عمدتاً بر مبنای سیستم سفارشی و انجام خدمات مختلف می‌باشد، شرایط لازم برای برنامه ریزی در این واحدها و استفاده کامل از ظرفیت‌های موجود در آنها فراهم نمی‌گردد. استفاده از این مدل می‌تواند منجر به استفاده بیش از پیش از منابع انسانی و ظرفیت‌های تولیدی بلااستفاده کشور شده و موجب افزایش تولیدات صنعتی بدون نیاز به سرمایه گذاری مجدد در تجهیزات ساخت و تولید بشود (شفیعی اردستانی، ۱۳۹۰).

ضرورت انجام این پژوهش را می‌توان در ارتباط با همخوانی و دمسازی تولید بدون کارخانه با اهداف اقتصاد مقاومتی را می‌توان در ضرورت مشارکت مردم، حمایت از تولید داخلی، کاهش واردات و دانش‌بنیان نمودن اقتصاد جستجو نمود. نیاز به تولید بدون کارخانه؛ خصوصاً به دلیل تنوع در تولیدات، عمر کوتاه محصول، تغییر سریع تکنولوژی و تغییر شدید بازار تقاضا، اقتصادی بودن این روش را توجیه می‌کند. از آنجا که روش‌های سنتی و متداول در تمامی فرآیندهای طراحی، تدارکات، ساخت، تولید، مونتاژ، انبارش، توزیع، سرویس و خدمات، تعمیر و نگهداری و فروش، سرمایه‌گذاری و با صرف هزینه بسیار زیادی همراه می‌باشد و زمینه‌ساز بزرگ شدن بی‌رویه سازمان می‌باشد، لذا با هدف انجام سریع چرخه‌های تولید در حجم بالا و با هزینه کمتر، تولید با روش تولید بدون کارخانه پیشنهاد شده است (کلب‌خانی و شفیعیان بجستانی، ۱۳۸۳). کارکرد و فایده ناشی از این پژوهش، توجه جدی به ظرفیت‌های مغفول در صنایع داخلی و علی‌الخصوص صنعت اسباب‌بازی است که از یک طرف با تولید اسباب‌بازی از ورود محصولات خارجی جلوگیری شده و از طرفی دیگر از ظرفیت اشتغال‌زایی در داخل کشور استفاده شده و بالاخره توجه به تولید بدون کارخانه منجر به بهبود روند



سرمایه گذاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد امکان پرداختن به مهارت‌های رهبری و بهبود توان علمی کارکنان و کاهش مخارج می‌شود (سیدرضایی، ۱۳۹۵).

در خصوص تولید اسباب‌بازی به واسطه ورود فرهنگ بیگانه و خروج ارز و همچنین وجود امکانات لازم برای توسعه این صنعت در داخل کشور به نظر می‌رسد که داشتن یک الگو و مدل مناسب که بتواند ارتباطی بین اهداف اقتصاد مقاومتی به عنوان ضرورت فعلی کشور عزیزمان ایران اسلامی و تولید و توزیع اسباب‌بازی برقرار نماید، ضروری و مهم است. با توجه به تحقیقات انجام شده و در نظر گرفتن اهمیت و جایگاه تولید بدون کارخانه در اقتصاد نوین از یک طرف و جایگاه ضعیف صنعت اسباب‌بازی در کشور که ایران را به عنوان رتبه سوم وارد کننده اسباب‌بازی جهان مطرح نموده‌اند (رفیق مرند و رزمجو، ۱۳۷۸) و فرصت‌های کارآفرینانه‌ای که در این زمینه وجود دارد (خواججه‌ئیان، ۱۳۷۸)، مسأله اصلی پژوهش شناسایی و ارائه مدلی برای کمک به تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی بر اساس فرهنگ و دانش اسلامی- ایرانی بوده و لذا سؤالات مربوطه به شرح زیر مطرح می‌شوند:

مدل مناسب برای استفاده از استراتژی‌های تولید بدون کارخانه در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی در صنعت اسباب‌بازی چگونه است؟  
راهبردهای تولید بدون کارخانه با تاکید بر صنعت اسباب‌بازی در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی کدامند؟

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه موضوع

### ۲-۱- اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی به معنای تشخیص و کنترل یابی اثر کردن حوزه‌های فشار اقتصادی است که موجب کاهش وابستگی و گسترش تولید داخلی و خودتکایی می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۵). اقتصاد مقاومتی تأکید بر ظرفیت تمام بخش‌های اقتصادی داخل کشور به منظور تعامل با دنیای خارج، گسترش تجارت آزاد، استفاده بهینه از امکانات، امنیت اقتصادی، مشارکت مردمی و حمایت دولت برای بهره‌برداری مناسب از توان تمام بخش‌ها است (تاری و دیگران، ۱۳۹۱).

از کان اقتصاد مقاومتی بر مبنای سخنرانی‌های اخیر مقام معظم رهبری شامل مواردی همچون ایجاد تحرک و پویایی در اقتصاد کشور و بهبود شاخصه‌های کلان، توانایی مقاومت در برابر عوامل تهدیدزا، تکیه بر ظرفیت‌های داخلی، حمایت از بخش خصوصی، حمایت از تولید ملی و بخش درون‌زای اقتصاد، مدیریت منابع ارزی، لحاظ کردن رویکرد



مدیریت جهادی، اصلاح الگوی مصرف، مردم‌محوری، امنیت اقلام راهبردی و اساسی، کاهش وابستگی به نفت، فسادستیزی و همچنین دانش‌محوری و رسیدگی به اقتصاد دانش‌بنیان می‌باشند (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای، ۱۳۹۵). مفهوم اقتصاد مقاومتی از دیدگاه رهبر معظم انقلاب، داشتن اقتصادی رو به رشد با آسیب‌پذیری کمتر در مقابل ترندهای دشمن با پیروی از الگوی اقتصاد بومی - علمی و برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی است. ضرورت اقتصاد مقاومتی از سه موضوع گرفته شده است: یکی فشار و تهدیدهای اقتصادی دشمن که ریشه‌ای چندین ساله داشته و بالاخره از سال ۱۳۹۰ به یک جنگ تمام عیار اقتصادی تبدیل شده است و اهداف اصلی آن، اختلال در رفاه و رشد ملی و همچنین جدایی مردم از نظام بوده است؛ دوم وجود مشکلات مزمن و دیرپا است که مصادیق آن را در پایین بودن بهره‌وری، ضعف تولید داخلی، تورم، الگوی نامناسب مصرف، ضعف ساختارهای اقتصادی، بیکاری، فساد، وابستگی به نفت و نگاه به تولید خارجی و به اصطلاح واردات بی‌رویه می‌توان یافت؛ سومین موضوع به بحران‌های اقتصادی جهان برمی‌گردد که آمریکا، اروپا و سایر نقاط جهان را درگیر نموده است (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای، ۱۳۹۵).

اقتصاد مقاومتی یعنی تشخیص حوزه‌های فشار و متعاقباً تلاش برای کنترل و بی‌اثر کردن آن و در شرایط آرمانی، تبدیل چنین فشارهایی به فرصت؛ که نتیجه اقتصاد مقاومتی است، سبب کاهش وابستگی‌ها و تأکید روی مزیت‌های تولید داخل و تلاش برای خوداتکایی است (قاسمی، ۱۳۹۵).

اقتصاد مقاومتی را می‌توان اقتصادی عنوان کرد که در آن علاوه بر تعامل پویا با دنیای خارج و استفاده از امکانات تجارت آزاد، امنیت اقتصادی کشور حفظ شده و نوسانات محیط بین‌المللی اقتصادی و تهدیدهای آن، کمترین تأثیر سوء را در روند بلندمدت متغیرهای کلان اقتصادی داشته باشد. در این نوع اقتصاد بر یک یا چند بخش مجزا از ظرفیت‌های اقتصادی تکیه نمی‌شود، بلکه باید تلاش شود تا همه ظرفیت‌های اقتصادی به بالاترین امکان بهره‌برداری از توان خود برسند (تاری و دیگران، ۱۳۹۱).

## ۲-۲- تولید بدون کارخانه

تولیدکنندگان بدون کارخانه آن دسته از کسب و کارهای تولیدی هستند که بخش ساخت کالا و محصول خود را به طور کامل برون‌سپاری می‌کنند. این سیستم می‌تواند در صنایع الکترونیکی، الکتریکی، لوازم خانگی، صنایع غذایی و دارویی، ماشین‌سازی، لوازم خودرو و... به کار گرفته شود. این دیدگاه از تهیه مواد اولیه، تأمین کالای واسطه‌ای



و تأمین قطعات و حتی دانش و تخصص علمی تا فروش و بازاریابی را در تمام زنجیره ارزش شامل می‌شود (شفیعی اردستانی، ۱۳۹۰).

تولید بدون کارخانه استعاره‌ای است از یک استراتژی کسب و کار بر پایه برون‌سپاری فرآیندهای تولید با تأکید بر جایگاه یابی و بهره‌گیری از شبکه تأمین و توزیع به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی تولید، یا به عبارتی دیگر واگذاری فعالیت‌های مدیریتی و عملیاتی سازمان به کارگاه‌ها و شرکت‌های دیگر در راستای کاهش هزینه‌ها از یک طرف و افزایش بهره‌وری و تمرکز روی فعالیت‌های رهبری در سازمان از سوی دیگر و با هدف کسب توان رقابتی و کاهش ریسک تولید تحت یک نام تجاری مشخص (سیدرضایی، ۱۳۹۵).

تولید بدون کارخانه رویکرد جدیدی است که در راستای رقابت پذیر شدن سازمان‌های تولیدی به وجود آمده و حاصل تکوین دانش تولید و تعامل آن با شرایط امروز در فضای رقابتی است. هدف از تولید بدون کارخانه، استفاده بهینه از منابع تحقیقاتی و تولیدی با حداقل هزینه سرمایه‌گذاری و ایجاد امکانات و پرسنل می‌باشد که نهایتاً با ایجاد یک خط مونتاژ بتوان محصول مورد نیاز را تولید نمود. در این صورت با عقد قراردادهای تحقیقاتی و تولیدی به تهیه مواد و ساخت قطعات در خارج از تشکیلات پرداخته می‌شود (وظیفه‌دوست، ۱۳۹۲).

تولیدکنندگان بدون کارخانه به سه دسته تقسیم می‌شوند:

اول شرکت‌هایی که بر تحقیق و توسعه، طراحی مهندسی و بازاریابی محصول متمرکز بوده و درگیر عملیات نیستند، بلکه با برند خود به توزیع و فروش محصول دیگران می‌پردازند. گروه دوم از دانش فنی برخوردارند و در طراحی و مهندسی به عقد قرارداد با دیگران می‌پردازند و به تهیه تجهیزات سرمایه‌ای و مواد و قطعات واسطه‌ای می‌پردازند. گروه سوم متخصصانی هستند که در طراحی و فروش محصول توانمند بوده و ضمن آغاز فعالیت در خصوص تولید انواع آی‌سی و تراشه در سه دهه اخیر به عنوان تولیدکنندگان بدون کارخانه نیمه‌هادی مطرح شدند و اصطلاح بدون کارخانه بیشتر برای این دسته تحت عنوان فبلس<sup>۱</sup> مطرح می‌شود (شفیعی اردستانی، ۱۳۹۰). عوامل زمینه‌ساز تولید بدون کارخانه شامل تفکیک‌پذیری فعالیت‌ها در طول زنجیره ارزش (قابلیت برون‌سپاری)، وجود ظرفیت‌های ساخت در دسترس و همچنین فشارهای ناشی از رقابت یا شرایط ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌باشند (شفیعی اردستانی، ۱۳۹۰).



## ۲-۳- استراتژی‌های تولید بدون کارخانه

استراتژی تولید<sup>۱</sup> از دیدگاه اسکینر<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) به یک سری ویژگی‌های خاص از کارکرد تولید به عنوان سلاح رقابتی اشاره دارد. کاکس و بلک استون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) منظور از استراتژی تولید را الگویی جامع از تصمیمات برای فرموله کردن و استفاده از منابع تولیدی برای بالا بردن کارایی دانسته و معتقدند که استراتژی تولید، ضمن حمایت از تصمیمات استراتژیک کلی شرکت، آن را برای تحقق اهداف کلان خود و همچنین کسب مزیت رقابتی آماده می‌سازد. میلز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، به نقل از ولی‌نژاد تبریزی مقدم و دیگران، (۱۳۹۲) استراتژی تولید را الگویی از تصمیمات و اقدامات مرتبط، دارای ماهیت ساختاری و زیرساختاری می‌دانند که ضمن هماهنگی با اهداف کلی شرکت، اهداف بخش تولید را پیگیری می‌کنند. در نتیجه نقطه مشترک این تعاریف عبارت است از وجود تعدادی اهداف مانند کسب مزیت رقابتی، بالا رفتن بهره‌وری، ارتقاء کیفیت و بالاخره اقداماتی برای رسیدن به این اهداف.

استراتژی‌های کل سازمان / شرکت را بر اساس مدل‌های ارائه شده توسط دیوید (۱۳۹۱) و مطالب ارائه شده توسط فروزنده دهکردی (۱۳۹۱) می‌توان به سه دسته زیر طبقه‌بندی کرد:

۱- استراتژی‌های هدایتی (هدف‌گیری به سمت رشد) که به دنبال توسعه و رشد فعالیت‌های شرکت هستند و خود به سه دسته با عنوان استراتژی‌های تمرکز (یکپارچگی عمودی، یکپارچگی افقی)، رشد فشرده (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار) و تنوع (همگون، ناهمگون) تقسیم می‌شوند. در مواقعی که قابلیت رشد وجود داشته و بتوان به سمت جلو یا به سمت عقب به ادغام سایر شرکت اعم از رقیب یا موجود در زنجیره تأمین پرداخت، از استراتژی‌های تمرکز و در مواردی که امکان رشد بالقوه و به صورت فشرده وجود داشته باشد از استراتژی‌های رشد فشرده استفاده شده و در مواقعی که خطوط تولید فعلی از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشند از استراتژی‌های تنوع استفاده می‌شود. این استراتژی‌ها را می‌توان به دو صورت اجرا کرد: داخلی، از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید؛ خارجی از طریق ادغام، خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آنها.

۲- استراتژی‌های ثبات (عدم تغییر در فعالیت‌های فعلی سازمان): شرکت‌های موفق که در محیط قابل پیش‌بینی و با ثبات فعالیت می‌کنند، از یکی از انواع استراتژی‌های

1. Production Strategy
2. Skinner
3. Cox and Blackstone,
4. Mills etal



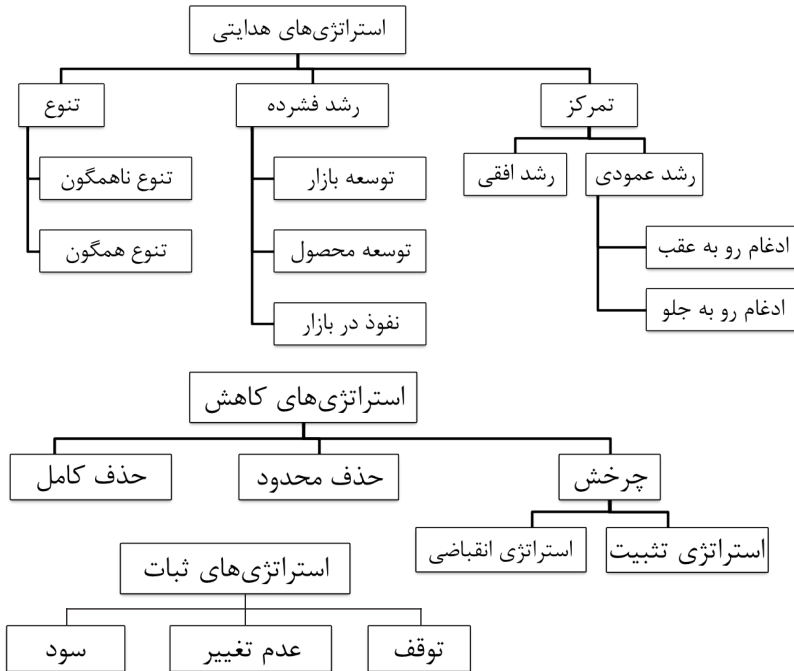


ثبات استفاده می‌کنند. متداول‌ترین و مورد استفاده‌ترین انواع این دسته از استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی توقف/آغاز محتاطانه (فرصت یا وقفه برای استراحت و تجدید قوا)، استراتژی عدم تغییر (انجام ندادن کار جدید در شرایطی که رقیب جدیدی نیست، سودآوری مناسب است و محیط تغییر خاصی ندارد) و استراتژی سود (تصمیمی مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است، تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها و در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری) است.

**۳- استراتژی‌های کاهش (کاهش سطح فعالیت‌های سازمان) که وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود، مدیران ترغیب به عقب‌نشینی می‌شوند.** مدیریت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که سازمان را به این روز بد انداخته است. انواع استراتژی‌های کاهش عبارتند از: استراتژی چرخش یا تغییر جهت (تأکید بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی در دو مرحله با عناوین کوچک‌سازی در اندازه و کاهش هزینه از یک طرف و تثبیت به معنای اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک‌تر شده کنونی از طرف دیگر) که در قالب دو استراتژی انقباضی و تثبیت انجام می‌شود، استراتژی فروش یا واگذاری یا حذف محدود (که کل شرکت فروخته شده یا بخشی از فعالیت‌های آن به دیگران داده می‌شود و در واقع مربوط به زمانی است که به واسطه حضور در موقعیت رقابتی ضعیفی که نه توان عقب‌نشینی هست و نه ادغام در سازمان دیگر، به ترک صنعت و فروش آن پرداخته می‌شود)، استراتژی ورشکستگی یا تصفیه و انحلال یا حذف کامل (مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می‌گذارند تا دادگاه از محل فروش آن بدهی‌ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند). تمامی این استراتژی‌ها که بر مبنای مطالعه دقیق و همه‌جانبه شرایط محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و شرایط محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) به دست می‌آیند، راهنمای عمل سازمان بوده و مسیر آن را از طریق تدوین و اجرای یک سری برنامه‌ها، اهداف و پروژه‌ها فراهم می‌نماید (دیوید، ۱۳۹۱).

هر چند دیوید، ۱۳ استراتژی را به طور مجزا ارائه داده است اما با ترکیب و دسته‌بندی آنها در قالب سه دسته (هدایتی، ثبات، کاهش) بهتر می‌توان آن را تحلیل کرد. این دسته‌بندی از بد به خوب بوده و در شرایط مناسب، استراتژی‌های هدایتی و در شرایط بحرانی و ضعف شدید، استراتژی‌های کاهش را پیشنهاد می‌دهد. استراتژی‌های ثبات نشانگر سکون در بازار و حفظ وضع موجود می‌باشند که نسبت به دو دسته دیگر حالت بینابینی دارند.





شکل ۱- سیزده استراتژی سازمان منبع: (دیوید، ۱۳۹۱) و (فرزنده دهکردی، ۱۳۹۱)

در تولید بدون کارخانه نیز به واسطه برخورداری از روابط شبکه‌ای و ضرورت ارتباط با شبکه‌های کوچک و بزرگ تولید، از همان استراتژی‌های سیزده‌گانه ولی با ملاحظات خاص استفاده می‌نمایند. این ملاحظات عبارتند از:

- ۱) استراتژی حمایتی شرکت‌های مادر مورد نیاز است.
  - ۲) یکپارچه نبودن استراتژی‌ها منجر به کاهش همکاری و ضعف تولید می‌شود.
  - ۳) مجاورت شرکت‌های عضو شبکه می‌تواند به هماهنگی آنها منتهی شود.
  - ۴) گفتگو بین اجزای شبکه موجب هماهنگی می‌شود.
  - ۵) چشم‌انداز واحد موجب هماهنگی با شرکت مادر و استراتژی‌های آن می‌شود.
  - ۶) شرط موفقیت در یک شبکه تولید در اختیار قرار دادن اطلاعات بازار و تقاضا به شرکت‌های تأمین‌کننده در کنار شرکت مادر است (ناظمی، ۱۳۹۱، ۱۰).
- هزینه رقابتی، کیفیت بالا، چابکی و همچنین فرایند و بازار خاص؛ چهار استراتژی مهم در تولید بدون کارخانه هستند که بر اساس استراتژی‌های شرکت‌های مادر و حوزه عملیاتی شرکت انتخاب می‌شوند، هر چند عده‌ای بر تنوع، رقابت و چابکی نیز تأکید دارند (لاوسون، ۲۰۰۷).



بحث مهم دیگر که تولید بدون کارخانه را مورد تأکید قرار می‌دهد، بالا رفتن ارزش افزوده‌ای است که به دلیل افزایش نقش تولیدکنندگان بدون کارخانه در دو محور بازاریابی و فروش اتفاق می‌افتد. بر اساس این مدل که توسط استانشی<sup>۱</sup> مؤسس شرکت ایسر<sup>۲</sup> ایجاد شده است؛ دو بخش از زنجیره تأمین (بازاریابی و خدمات پس از فروش) که توسط روش‌های تولید بدون کارخانه ارائه می‌شوند دارای هزینه‌ای کمتر و درآمدی بیشتر برای شرکت می‌باشند؛ به عبارت دیگر با بهره‌گیری از تولید بدون کارخانه بهتر می‌توان تحقیق و توسعه و بازاریابی را از یک طرف و فروش و خدمات پس از فروش را از طرف دیگر به این دسته از تولیدکنندگان واگذار نمود (شفیعی اردستانی، ۱۳۹۰).

صنعت اسباب‌بازی نیز به مانند سایر سازمان‌ها امکان بهره‌گیری از استراتژی‌های مختلف سازمانی را دارد که در این پژوهش با تأکید بر روش‌های مربوط به تولید بدون کارخانه، تمام استراتژی‌های مورد نظر که در سه گروه (هدایتی، ثبات و کاهش) دسته‌بندی شده‌اند، مورد توجه قرار گرفتند با این تفاوت که تولید بدون کارخانه با تأکید بر هماهنگی، حمایت، مجاورت، یکپارچگی و... نیز مد نظر هستند.

## ۲-۴- پیشینه پژوهش

مطالعه خاص و مستقلی مبنی بر مدل‌سازی در جهت تولید بدون کارخانه برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی انجام نشده است اما هم مطالعات تدوین استراتژی‌های تولید و هم جایگاه و اهمیت اسباب‌بازی و حتی تولید بدون کارخانه در بسیاری از پژوهش‌های چند سال اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. از طرف دیگر، بحث اقتصاد مقاومتی یک موضوع درون‌زا و مبتنی بر شرایط اقتصادی مملکت اسلامی ایران برای برون‌رفت از وضعیت تهاجم اقتصادی و فرهنگی است که محور مطالعات زیادی در سال‌های اخیر واقع شده است. در این راستا سعی شده است به آن دسته از مطالعات اشاره شود که تولید بدون کارخانه و اهمیت آن در پویایی و رشد اقتصاد، نقش و اهمیت اسباب‌بازی به عنوان یک صنعت درون‌زا و حیاتی و همچنین نقش‌پذیری اهداف اقتصاد مقاومتی از تولید بدون کارخانه با تأکید بر صنعت اسباب‌بازی را نشان داده باشند.

بر اساس آمار موجود در سال ۱۳۹۰، میزان کل واردات اسباب‌بازی و وسایل سرگرمی به کشور حدود ۵۰ میلیون دلار بوده که در سال ۹۱، به ۲۵ میلیون دلار کاهش یافته است. در سال ۱۳۹۲، حدود ۲۰۰ واحد صنفی تولید اسباب‌بازی در کشور وجود داشته و در بخش توزیع اسباب‌بازی نیز حدود ۴ هزار واحد فعال بوده‌اند پس عجیب نخواهد بود اگر بدانیم میانگین سرانه خرید سالانه اسباب‌بازی در جهان ۳۴ دلار، در انگلیس



۴۹۹ دلار و در ایران حدود ۳ دلار است. قطعاً اولین گام برای توسعه صنعت اسباب بازی، مجهز شدن به دانش و اطلاعات مناسب است، دانشی که آگاهی از آن می‌تواند راهنمایی برای فعالان این حوزه در تجزیه و تحلیل بازار و اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای آینده باشد (گزارش سال ۲۰۱۳ کنسرسیوم ECSIP - برگرفته از سایت: [www.toyinfo.ir](http://www.toyinfo.ir)).

صنعت اسباب بازی از نظر درآمدزایی پس از تجارت اسلحه، مواد مخدر و لوازم آرایش قرار دارد و بر پایه آمارهای منتشر شده در سه تا چهار سال گذشته، سهم سرانه مصرف اسباب بازی در آمریکا ۳۵۰ دلار، اروپا ۲۵۰ دلار و چین ۶/۳ دلار است. سهم سرانه مصرف اسباب بازی در ایران ۵ دلار و میانگین جهانی آن ۳۴ دلار است. درآمد حاصل از تولید اسباب بازی در چین چند برابر درآمد نفتی ایران است. اسباب بازی‌های خارجی با فناوری نوین، شمارگان (تیراژهای) میلیونی و قیمت ارزان وارد کشور می‌شود؛ در حالی که تولیدکننده داخلی با تیراژ کم و سرمایه اندک این کار را انجام می‌دهد؛ زیرا نمی‌تواند در این زمینه ریسک کند... اگر ۲۵ درصد سهم بازار از آن اسباب بازی‌های داخلی شود می‌توانیم به جای واردات، به سوی صادرات اسباب بازی‌های خوب و مناسب به کشورهای همسایه و فرانسه برویم... از سال ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۵ از مجموع ۲۸۰۰ طرح ثبت شده در زمینه اسباب بازی، دو هزار طرح به تولید انبوه رسیده است. این در حالی است که ساخت یک اسباب بازی به دلیل داشتن مراحل مختلف مانند قالب زنی، تزریق، مونتاژ، بسته‌بندی، طراحی و... ده‌ها شغل ایجاد می‌کند. هم‌اکنون ماهانه بیش از سه میلیون دلار اسباب بازی به ایران وارد می‌شود. در سال ۲۰۱۶ بیش از ۱۴۱ میلیون دلار اسباب بازی فقط از چین وارد شده است که نسبت به سال قبل ۱۴ برابر شده است. جالب‌ترین که بر اساس اعلام رسانه‌ها حدود ۲۵ درصد از اسباب بازی‌ها به صورت قاچاق و غیرقانونی وارد خاک کشورمان می‌شود (طاهری مهر، ۱۳۹۶).

تعدادی از مطالعات مرتبط با موضوع به شرح جدول زیر می‌باشند:

جدول ۱- خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده

پژوهشگر (سال-روش)	هدف	مهم‌ترین یافته‌ها
کلب‌خانی و شفیعیان بجزستانی (۱۳۸۳) اسنادی	تبیین اهمیت و مفهوم تولید بدون کارخانه	تولید بدون کارخانه؛ به دلیل تنوع در تولیدات، عمر کوتاه محصول، تغییر سریع تکنولوژی و بازار تقاضا، اقتصادی بودن و افزایش سرعت تولید و توزیع در حال گسترش بوده و به اقتصاد جوامع کمک می‌کند.
یزدانی (۱۳۸۶) اسنادی و آمیخته	بررسی امکان ارتقاء بهره‌وری صنایع نساجی با تولید بدون کارخانه	تولید بدون کارخانه می‌تواند منجر به بهبود روند بازاریابی، آموزش کارکنان و افزایش بهره‌وری شود.



پژوهشگر	هدف	مهم‌ترین یافته‌ها
شفیعی اردستانی (۱۳۹۰) اسنادی	تبیین مفهوم تولید بدون کارخانه	منجر به استفاده بهینه از منابع انسانی و ظرفیت‌های تولیدی کشور، افزایش تولیدات صنعتی بدون نیاز به سرمایه‌گذاری مجدد در تجهیزات ساخت و تولید می‌شود.
ناظمی (۱۳۹۱) اسنادی	دسته‌بندی استراتژی‌های تولید بدون کارخانه	تحقق استراتژی‌های تنوع، کیفیت و تنوع در حالت هزینه رقابتی، به همکاری با شرکت‌های چابک نیاز دارد.
سیدرضایی (۱۳۹۵) آمیخته	بررسی نقش تولید بدون کارخانه در صنعت خودروسازی ایران	تولید بدون کارخانه به معنای واگذاری فعالیت مدیریتی و عملیاتی باعث کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، تمرکز روی فعالیت‌های رهبری، کسب توان رقابتی، کاهش ریسک، بهبود تولید داخلی و توسعه می‌شود.
کافی و تاملینسون <sup>۱</sup> (۲۰۰۳) آمیخته	بررسی وضعیت ژاپن در راستای جهانی‌سازی در صنعت خودرو	پیشرفت خودروسازی ژاپن، کاهش مخارج دستمزد و هزینه‌های تولید از طریق تولید بدون کارخانه و بهره‌گیری از استراتژی‌های افقی و عمودی بوده است.
میکو و میکو <sup>۲</sup> (۲۰۰۳) اسنادی و موردکاوی	معرفی خصایص کارخانه‌های متمرکز بر تولید فرایندی	نیاز به مشتری نهایی و ضرورت نزدیک شدن به وی باعث شده است که استفاده از استراتژی‌های عمودی در تولید بدون کارخانه افزایش یابد.
لاوسون <sup>۳</sup> (۲۰۰۷) موردکاوی	تبیین استراتژی‌های مدیریت اجرایی و عملیات در تولید بدون کارخانه	هزینه رقابتی، کیفیت بالا، چابکی و همچنین فرایند و بازار خاص؛ چهار استراتژی مهم در تولید بدون کارخانه هستند و بر اساس استراتژی‌های شرکت مادر و حوزه عملیات شرکت انتخاب می‌شوند. عده‌ای بر تنوع، رقابت و چابکی نیز تأکید دارند.

### ۳- روش تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر کیفی-اکتشافی است. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها<sup>۴</sup> از طریق راهبرد پژوهشی نظریه بر خاسته از داده‌ها صورت گرفته و نظریه‌ای در رابطه با چگونگی بهره‌گیری از استراتژی‌های تولید بدون کارخانه در بستر اقتصاد مقاومتی ارائه شده است. بیرکز و میلز<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) معتقدند که هر گاه هدف از یک پژوهش درک عمیقی از یک پدیده باشد از نوع تحقیقات بنیادی محسوب می‌گردد.

روش تحقیق نظریه بر خاسته از داده‌ها رویکردی عملگرا به تحقیقات علوم اجتماعی است که در این روش یک واقعیت تجربی در قالب معانی ایجاد شده توسط اشخاص درگیر در پدیده مورد مطالعه به طور مستمر تفسیر می‌گردد (سودابی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

1. Coffey and Tomlinson
2. Mikko and Mikko
3. Lowson
4. Grounded Theory
5. Birks and Mills
6. Suddaby



در روش نظریه برخاسته از داده‌ها از روش مقایسه مستمر<sup>۱</sup> استفاده می‌شود که در آن داده‌ها به طور همزمان جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. مقایسه مستمر به این معناست که بین گردآوری و تحلیل داده‌ها فاصله‌ای نیست (موسوی نقابی و دیگران، ۱۳۹۴). روش نمونه‌گیری در این نوع راهبرد پژوهشی نیز به صورت نمونه‌گیری نظری<sup>۲</sup> است؛ بدین معنا که پژوهشگر موردها را بر اساس بینشی که به او می‌دهد، انتخاب می‌نماید (نیومن، ۱۳۹۳).

هر چند در این راهبرد به ندرت از مصاحبه به عنوان تنها راه گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود ولی آن قدر کدگذاری و خلق طبقات در حین اجرای پژوهش و به دور از هر گونه تفسیر یا پیشداوری انجام می‌شود که بالاخره نظریه‌ای از آن حاصل می‌شود که برای خواننده روشن و آشکار باشد. لازم به ذکر است که پیروی از قوانین صلبی مانند اشباع در فرایند مصاحبه یا ریختن داده‌های متنی در بسته‌های نرم‌افزاری صورت نمی‌گیرد و حتی محقق در خواندن اولیه داده‌ها (کدگذاری باز) نیز هیچ تفسیری را انجام نمی‌دهد (سودابی، ۲۰۰۶).

با توجه به محتوا و هستی‌شناسی پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. بر اساس کد و طبقات ایجاد شده، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. منظور از این نمونه‌گیری، انتخاب نمونه‌هایی است که امکان کشف گوناگونی‌ها را افزایش داده و ابعاد و ویژگی‌های مقوله‌ها را غنی سازد (اشتراس و کوربین، ۱۳۹۱).

به منظور کشف حداکثر گوناگونی، تولیدکنندگان و فروشندگان اسباب‌بازی به عنوان بخشی از صنعت و فعالیت‌های بازاریابی کشور انتخاب شدند تا از نظر فرایند، ماهیت و بستر شکل‌گیری با سایر الگوهای کسب و کار متفاوت بوده و حوزه مستقلی را از نظر شناخت و ویژگی‌ها و بستر و ماهیت تشکیل داده باشند.

جهت انجام تحقیق از مصاحبه عمیق به عنوان روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها به همراه تحلیل دیدگاه‌های نظری موجود و همچنین گروه کانون استفاده گردید. ابتدا با مراجعه به پیشینه تحقیق و کتب و مقالات، دیدگاه‌های موجود در خصوص استراتژی‌های تولید بدون کارخانه از یک طرف و فرمایشات مقام معظم رهبری در خصوص اقتصاد مقاومتی از طرف دیگر تبیین شدند. مصاحبه نیمه ساختار یافته تحت عنوان مصاحبه عمقی اجرا و سپس طی دو جلسه از اظهار نظر گروه کانون نیز استفاده شد. مصاحبه عمیق همان گفتگوی هدفدار است که به عنوان یک روش شناخته شده در زمان گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این استفاده از این روش همواره در حال افزایش است (مارشال و گرچن، ۲۰۱۱).

1. Constant Comparison
2. Theoretical Sampling
3. Marshal and Gerchen



مصاحبه عمیق به این معناست که پاسخگو در بیان پاسخ و پرسشگر در بیان سؤال، آزادی کامل دارد (ساروخانی، ۱۳۷۲).

گیلهم<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که تنها از طریق آزاد گذاردن پاسخگو می توان بدون ایجاد فشار به بررسی ابعاد و تجارب زندگی آنها پرداخت.

پاسخگو باید بتواند دانش و تجربه خود را در پاسخ به سؤالات به کار گیرد، در کنار مطالب بر گرفته از ابعاد تئوریک، چند سؤال باز نیز مطرح شد تا اصول نمونه گیری نظری نیز رعایت شود. دنزین و لینکلن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) این نوع مصاحبه را به دلیل انعطاف پذیری بالا و عمیق بودن برای پژوهش های کیفی بسیار مناسب دانسته اند. منظور از نمونه گیری نظری نیز آزاد بودن افراد در بیان دیدگاه ها و تجارب می باشد (مارتین و جینیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

منظور از گروه کانون دستیابی به نقطه نظرات اساتید، متخصصان و خبرگان است که بین ۶ تا ۱۲ نفر انتخاب شده و دیدگاه آنها ثبت و ضبط و طبقه بندی می شود تا مبنایی برای ارائه و انتقال نتایج آن به سطح علمی مهیا شود (صادقی، ۱۳۸۷).

در پایان به کدگذاری پرداخته شد. در این زمینه کرسول<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) سه مرحله کدگذاری را به ترتیب شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی می داند. همزمان با کدگذاری تحلیل نیز انجام شد تا نقاط مبهم یا هر گونه ضعف در تحلیل، شناسایی و در مراحل بعدی برطرف شود.

نمونه گیری آن قدر ادامه یافت که پس از مطالعه سیاست ها، ارکان و اهداف اقتصاد مقاومتی در بیانات مقام معظم رهبری از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۵ و ۱۲ مصاحبه عمیق با خبرگان در خصوص مؤلفه های اقتصاد مقاومتی و ۱۵ مصاحبه عمیق با تولیدکنندگان و فروشندگان اسباب بازی و بالاخره ۲ جلسه ۶ نفره تحت عنوان گروه های کانون، مقوله ها به عمق رسیدند.

مک فران و ساری کالیو<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که اشباع مقوله ها زمانی فرا می رسد که ایده ها و مفاهیم جدیدی شناسایی نشده و مفاهیم موجود به وسیله تحلیل بیشتر داده ها به چالش کشیده نشوند.

با توجه به کیفی - اکتشافی بودن پژوهش، ضمن مطالعه ادبیات و پیشینه موجود، مؤلفه های مربوط به اقتصاد مقاومتی از یک طرف و استراتژی های تولید بدون کارخانه از طرف دیگر شناسایی و تبیین شدند. برای تبیین مدل، شناسایی گزاره ها و مفاهیم

1. Gillham
2. Denzin and Lincoln
3. Martin & Gynnild
4. Creswell
5. MC Ferran & Saarikallio



اقتصاد مقاومتی به گروه مربوطه مراجعه شد. ابعاد و اجزای استراتژی‌های تولید بدون کارخانه نیز از طریق تولیدکنندگان و فروشندگان اسباب‌بازی مورد بررسی قرار گرفت و پس از گردآوری نهایی نسبت به ارائه مدل کیفی اقدام شد. فرایند طراحی مدل به شرح زیر بوده است:

- ۱- مطالعه مبانی نظری و پیشینه اقتصاد مقاومتی و تولید بدون کارخانه
- ۲- شناسایی اجزای مربوط به مدل‌های موجود در اقتصاد مقاومتی و تبیین استراتژی‌های تولید بدون کارخانه با استفاده از متون موجود
- ۳- برقراری گروه کانون جهت اعتبارسنجی و اظهارنظر
- ۴- اجرای مصاحبه عمیق با گروه خبرگان به منظور شناسایی و تبیین گزاره‌ها، مفاهیم و مقوله‌های اقتصاد مقاومتی
- ۵- اجرای مصاحبه عمیق با گروه خبرگان مربوط به تولید و فروش اسباب‌بازی
- ۶- برقراری گروه کانون جهت اعتبارسنجی و اظهارنظر نهایی
- ۷- تهیه مدل و ارائه آن با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها.

جامعه مربوط به آن با توجه به کیفی بودن در مرحله اول که با هدف تبیین اهداف و مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی صورت گرفت، مشتمل بر خبرگان و اساتید دانشگاه مرتبط با موضوع اقتصاد مقاومتی است که در راستای استخراج مدل مربوطه و اعتبارسنجی آن در گام‌های متعددی چون مصاحبه‌های عمیق و پرسشنامه باز (۱۲ نفر) و گروه‌های کانون (۲ جلسه ۶ نفره) از آنها استفاده شده است. در مرحله دوم که با هدف شناسایی و تبیین وضعیت استراتژی‌های تولید بدون کارخانه انجام گرفت، از دیدگاه ۱۵ نفر تولیدکننده یا فروشنده عمده در حوزه اسباب‌بازی و با بهره‌گیری از مصاحبه عمیق استفاده شد. پاسخگویان از مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر برخوردار بوده‌اند.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

بر اساس رویکرد سیستماتیک نظریه برخاسته از داده‌ها، منابع اطلاعاتی تحقیق شامل متن مصاحبه‌ها و مطالب مرتبط با موضوع با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی تحلیل شده و بر اساس مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده، نظریه‌ای در خصوص استفاده از استراتژی‌های تولید بدون کارخانه در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی تدوین گردید. در این رابطه از کدگذاری استفاده شد.<sup>۱</sup>

۱. فلاینت و دیگران (۲۰۱۲) معتقدند که در کدگذاری باز مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در درون داده‌ها کشف می‌شود. اوکتای (۲۰۱۲) بیان داشته است که با مقایسه مفاهیم با هم و با کدهای اولیه، مفاهیم مشترک را شناسایی و به عنوان مقوله دسته‌بندی می‌نمایند. هود و شارماز (۲۰۰۷) نیز اذعان داشتند که مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی تر بوده و شالوده لازم برای ایجاد و توسعه تئوری را فراهم می‌نمایند. مقوله‌ها برای ارائه نظریه به صورت منسجم و یکپارچه مورد استفاده قرار می‌گیرند.





## جدول ۲- کدگذاری اولیه (مصاحبه چهارم)

۱۱. کسی نمی‌داند تولید بدون کارخانه به چه معناست؟	۱. توجه به فرامین رهبری
۱۲. لزوم تصویب قوانین حمایتی از تولیدات داخلی	۲. فرهنگ ضعیف فعالیت‌های شغلی
۱۳. کمبود کتاب و برنامه‌های آموزشی در خصوص تولیدات بدون کارخانه	۳. وابستگی به درآمدهای نفتی
۱۴. عدم تمایل سرمایه‌گذاران به تولیدات بدون کارخانه	۴. ناتوانی بخش خصوصی
۱۵. هماهنگی کم بین ادارات	۵. ضعف حمایت دولت
۱۶. ضعف دانشگاه‌ها	۶. کمبود تولید اسباب‌بازی
۱۷. دید غلط نسبت به بخش خصوصی	۷. عدم شناخت مردم درباره اسباب‌بازی
۱۸. هجوم فرهنگی دشمن از طریق ابزار مختلف	۸. کمبود میزان خرید اسباب‌بازی
۱۹. قاچاق	۹. بازیچه انگاشتن اسباب‌بازی
۲۰. ضعف بورس و نهادهای سرمایه‌گذاری	۱۰. هزینه پایین برای تولید اسباب‌بازی

در این مرحله ضمن مطالعه سطر به سطر مطالب مرتبط با موضوع تحقیق و متن مصاحبه‌های باز، واژه‌های مرتبط با موضوع استخراج و کدگذاری شد. ۱۶۶ کد شناسایی شده و سپس با تحلیل و بررسی و مقایسه آنها و تبیین وجوه اشتراک بین آنها و با استفاده از اظهارنظر گروه خبرگان تعداد ۵۸ مفهوم استخراج گردید. مفاهیم نیز با استفاده از مصاحبه عمیق دسته‌بندی و بر مبنای اشتراک‌هایی که داشتند در قالب ۱۲ خرده مقوله و ۵ مقوله دسته‌بندی شدند. مقوله‌های حاصله، مبنایی برای تشخیص شرایط علی، محیطی و مداخله‌گر ایجاد نمودند.

در خصوص مقوله اصلی یعنی اقتصاد مقاومتی و استراتژی‌ها به طور جداگانه از طریق گروه کانونی تمام ۱۳ استراتژی و مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی به شور گذاشته شدند که با توجه به ضرورت گسترش تولیدات داخلی و تأکید بر تولید بدون کارخانه، تمامی اعضا با استراتژی‌های توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، مشارکت و ادغام (به جلو، به عقب) موافقت نمودند و لذا این استراتژی‌ها به عنوان مقوله‌های مربوط به راهبردهای تولید بدون کارخانه در زمینه اسباب‌بازی انتخاب و به مدل وارد شدند. آموزش، ایجاد و توسعه تفکر راهبردی، مشارکت و پایش مستمر محیطی نیز مورد تأکید قرار گرفت. در قالب ابعاد اقتصاد مقاومتی نیز بر گفتمان سازی و تبیین ماهیت اقتصاد مقاومتی، حمایت از بخش خصوصی، گسترش تولیدات دانش‌بنیان، تولید محصولات مبتنی بر فرهنگ اسلامی-ایرانی، کمک به اقتصاد بدون نفت به منظور کاهش وابستگی به نفت و مردم‌محوری به منظور افزایش مشارکت مردم و ورود بخش خصوصی به میدان تولید در جهت کمک به تولید بدون کارخانه تأکید شد.



جدول ۳- کدگذاری اولیه برای شناسایی و تبیین مقوله‌ها

مقوله‌های اصلی	خرده‌مقوله‌ها	مفاهیم	کد	ردیف
تکیه بر دانش و تکنولوژی مدرن	دانش‌بنیان شدن	استفاده از ظرفیت و دانش جوانان	A1	۱
		تقویت رشته‌های دانشگاهی مرتبط	A2	۲
		به روز کردن دانش و تخصص مربوطه	A3	۳
		افزایش تعداد رشته‌های مرتبط	A4	۴
		افزایش مشارکت اساتید و دانشجویان با پژوهش و آموزش	A5	۵
		ترویج مدیریت دانش در صنعت اسباب‌بازی	A6	۶
		تعامل دانشگاهیان و تولیدکنندگان	A7	۷
	آموزش علمی	آموزش والدین در جهت شناخت و خرید اسباب‌بازی	B1	۸
		افزایش منابع آموزشی	B2	۹
		ایجاد و گسترش دانش تخصصی در تولید بدون کارخانه	B3	۱۰
		تولید اسباب‌بازی با هدف یادگیری و ایجاد ارتباط با دیگران	B4	۱۱
		تولید اسباب‌بازی با هدف خلاقیت	B5	۱۲
	استفاده از تکنولوژی مدرن	مدرن‌سازی شیوه‌های تولید اسباب‌بازی	C1	۱۳
		توسعه فناوری اطلاعات	C2	۱۴
		استفاده از ماشین‌الات مدرن در تولید اسباب‌بازی	C3	۱۵
عوامل قانونی و دولتی	نقش دولت	حمایت از طراحان داخلی اسباب‌بازی	D1	۱۶
		جلوگیری از واردات بی‌رویه اسباب‌بازی	D2	۱۷
		ایجاد و حمایت از اتحادیه صنفی مستقل برای اسباب‌بازی	D3	۱۸
		ترغیب تولیدکنندگان به ایده‌پردازی	D4	۱۹
		حمایت از مخترعان و مبتکران	D5	۲۰
		لزوم تعامل دولت و صنف اسباب‌بازی	D6	۲۱
		دخالت زیاد دولت در صنایع بخش خصوصی	D7	۲۲
	نظارت مراجع قانونی	لزوم بهبود نظارت مراجع قانونی	E1	۲۳
		برخورد قانونی با قاچاق‌چیان اسباب‌بازی	E2	۲۴
		برنامه‌ریزی لازم برای مبارزه با قاچاق اسباب‌بازی	E3	۲۵



ردیف	کد	مفاهیم	خرده مقوله‌ها	مقوله‌های اصلی
۲۶	E4	تسهیل مسیر ثبت اثر، تولید و عرضه اسباب‌بازی	نظارت مراجع قانونی	عوامل قانونی و دولتی
۲۷	E5	توسعه و ارتقای استانداردهای تجاری		
۲۸	F1	ضعف مدیریت در صنعت اسباب‌بازی	توانمندی‌های مدیریت	مدیریت کیفی و عملیاتی
۲۹	F2	لزوم تقویت بخش خصوصی		
۳۰	F3	لزوم هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مفید برای واردات اسباب‌بازی		
۳۱	F4	نداشتن دیدگاه راهبردی و کلان		
۳۲	F5	شفاف‌سازی اطلاعات بازارهای جهانی		
۳۳	F6	مدیریت توانمند صادرات		
۳۴	G1	تبیین ماهیت و کارکردهای فرهنگی، تربیتی، روان‌شناسی و...	استفاده از تبلیغات مؤثر	
۳۵	G2	تهیه و ساخت پرورشورها و فیلم‌های تبلیغی		
۳۶	H1	ایجاد تنوع در جنس انواع اسباب‌بازی	بالا بردن کیفیت عملیاتی	
۳۷	H2	بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی		
۳۸	H3	تولید اسباب‌بازی جذاب از لحاظ رنگ و جنس		
۳۹	I1	در نظر گرفتن اعتبار لازم برای نهادهای مرتبط با اسباب‌بازی	اصلاح تعرفه‌ها، مالیات و شرایط وام‌دهی	
۴۰	I2	تقویت اقتصادی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان		
۴۱	I3	ناتوانی مردم در خرید اسباب‌بازی و درآمد کم		
۴۲	I4	اصلاح ساختار تعرفه بر اسباب‌بازی		
۴۳	I5	فعال نمودن بورس در جذب سرمایه		
۴۴	I6	بالا بودن میزان و نرخ مالیات		
۴۵	I7	وام‌ها و تسهیلات مناسب		
۴۶	J1	اشتغال‌زایی برای افراد ضعیف (زنان سرپرست خانوار و...)	اشتغال‌زایی در جهت اقتصاد مقاومتی	
۴۷	J2	کم‌توجهی به اجرای عملی الزامات اقتصاد مقاومتی		
۴۸	K1	برنامه‌های دولت و عملکرد وزارت ارشاد در ترغیب مردم	عملکردهای سازمانی	عوامل فرهنگی و سازمانی
۴۹	K2	همکاری رسانه‌ها، دستگاه‌های تصمیم‌ساز و نهادهای مربوطه		
۵۰	K3	ضعف عملکرد آموزش فنی و حرفه‌ای		



ردیف	کد	مفاهیم	خرده مقوله‌ها	مقوله‌های اصلی
۵۱	L1	غیر ضروری دانستن اسباب‌بازی و بازیچه انگاشتن آن	توجه به خرده‌فرهنگ‌ها و استفاده از ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای	عوامل فرهنگی و سازمانی
۵۲	L2	احداث نمایشگاه‌های فصلی، منطقه‌ای و...		
۵۳	L3	بهره‌گیری از ظرفیت‌های منطقه‌ای و بومی		
۵۴	L4	تولید اسباب‌بازی با تنوع گویش بومی		
۵۵	L5	تولید اسباب‌بازی با توجه به خرده‌فرهنگ‌های ایرانی		
۵۶	L6	تولیدات اسباب‌بازی با تنوع در پوشش بومی ایران		
۵۷	L7	حمایت از جشنواره‌های ملی اسباب‌بازی		
۵۸	L8	تطابق اسباب‌بازی با فرهنگ بومی و مذهبی		

کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آنها به کدهای ثانویه تبدیل شدند (کدهای اولیه در طبقه‌های مشابه قرار گرفتند). چند مورد از کدهای ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل شدند. نمونه کد گذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات به شرح زیر بوده است:

#### جدول ۴- کد گذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات

مقولات (طبقه فرعی)	خرده مقوله‌ها	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
عوامل فرهنگی و سازمانی	عملکردهای سازمانی	برنامه‌های دولت	انحصاری بودن تولید بعضی از محصولات، گسترش فعالیت دولت در بازار و فروش، کمبود حمایت دولت، لزوم اخذ مجوزهای دولتی، طولانی بودن فرایند اخذ مجوز
		رسانه‌ها	همکاری کم رسانه‌ها، ناهماهنگی سازمان‌ها با رسانه‌ها، تبلیغات ضعیف رسانه‌ها
	توجه به خرده‌فرهنگ‌ها و استفاده از ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای	آموزش فنی و حرفه‌ای	کمبود آموزش فنی در حوزه اسباب‌بازی، ضعف آموزش فنی و حرفه‌ای، کمبود امکانات برای آموزش فنی و حرفه‌ای، ناتوانی مسئولین در آموزش فنی و حرفه‌ای در خصوص اسباب‌بازی
		بازیچه انگاشتن	غیر ضروری دانستن تولید سیباب‌بازی، بازیچه بودن تولید اسباب‌بازی، بی اهمیت دانستن، اعتقاد به بی‌ارزش بودن اسباب‌بازی‌ها
		نمایشگاه	عدم حضور در نمایشگاه‌ها، نداشتن نمایشگاه اختصاصی، نداشتن نمایشگاه فصلی، نداشتن نمایشگاه منطقه‌ای، عدم حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی

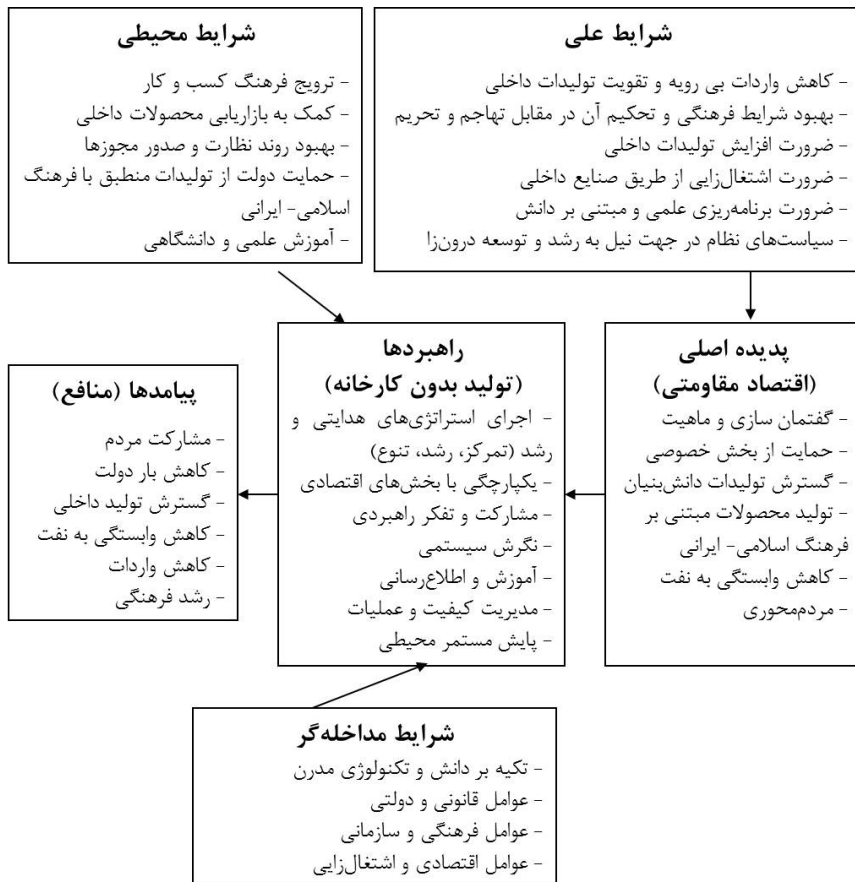


مقولات (طبقه فرعی)	خرده مقوله‌ها	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
عوامل فرهنگی و سازمانی	توجه به خرده‌فرهنگ‌ها و استفاده از ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای	ظرفیت‌های منطقه‌ای	بی‌توجهی به تفاوت‌های مناطق در تولید، ضرورت توجه به تفاوت‌های مناطق، تنوع مناطق
		گوشش‌ها	زبان غیرمشترک، اهمیت گوشش‌ها در تولید اسباب‌بازی، پیام‌های زبانی متفاوت
		پوشش‌ها	پذیرش لباس‌های متفاوت برای اسباب‌بازی، بسته‌بندی بر اساس فرهنگ‌های متفاوت
		خرده‌فرهنگ	تفاوت‌های قومی، تفاوت‌های فرهنگی و خرده‌فرهنگ در مناطق مختلف، تنوع فرهنگ‌ها
		جشنواره‌ها	برگزاری جشنواره منطقه‌ای و محلی، برگزاری جشنواره‌های بین‌المللی، شرکت در جشنواره‌ها
		تطابق با مذهب	لزوم تولید اسباب‌بازی بر اساس مذهب، اسباب‌بازی به عنوان نماد فرهنگی جامعه، انتقال فرهنگ و مطالب مذهبی از طریق اسباب‌بازی، نقش مذهبی اسباب‌بازی

در مرحله کدگذاری محوری ضمن بررسی دقیق و مقایسه‌ای مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط، پیوند بین مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد برقرار شد. بر اساس الگوی سیستماتیک اشتراوس و کوربین، مقوله‌های مستخرج از مرحله کدگذاری باز در قالب شرایط علی (دلایل ایجاد پدیده اصلی)، راهبرد (کنش‌ها یا واکنش‌های اعضا)، زمینه (شرایط بسترساز و مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) دسته‌بندی شدند.

در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله‌ها بهبود یافته و در قالب نظریه و به صورت یکپارچه ارائه شدند.





شکل ۲- مدل راهبردهای تولید بدون کارخانه برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی

هر یک از این مقوله‌ها نیز به نوبه خود شامل تعدادی مفاهیم و ابعاد بوده‌اند که به عنوان نمونه مقوله‌ها، مفاهیم و ابعاد مربوط به پیامدها مطرح می‌شود. پیامدها شامل ۶ مقوله، ۱۲ مفهوم و ۲۰ بعد به شرح زیر بوده است:

جدول ۵- مقوله‌های پیامد

ردیف	مقوله	مفاهیم و ابعاد
۱	مشارکت مردم	- کار دسته‌جمعی: سرمایه‌گذاری مشترک، همکاری - همراهی با نظام و دولت: پرداخت بدهی، سرمایه‌گذاری
۲	کاهش بار دولت	- تولید توسط بخش خصوصی: کاهش دخالت دولت در تولید، کاهش هزینه‌های تولیدی دولت - توزیع توسط بخش خصوصی: اختصاص منابع به توزیع، دخالت در فروش - کاهش تصدی دولت: کوچک کردن ساختار دولت



ردیف	مقوله	مفاهیم و ابعاد
۳	گسترش تولید داخلی	- تأمین مواد اولیه داخلی: خرید نکردن از خارج - افزایش مصرف محصولات داخلی: نگاه به داخل برای تولید
۴	کاهش وابستگی به نفت	- درآمد بالا: صادرات غیرنفتی، تولیدات دستی و هنری - جلوگیری از فروش نفت: گسترش محصولات با ارزش افزوده از نفت، خام‌فروشی نکردن، گسترش تولیدات غیرنفتی
۵	کاهش واردات	- کم کردن واردات محصولات: کاهش واردات محصولاتی که می‌توان در داخل تولید کرد، کم کردن حجم واردات
۶	رشد فرهنگی	- بهبود آموزش: اصلاح روند آموزش در جهت تولید - فرهنگ‌سازی: همگانی کردن آموزش برنامه‌های اقتصادی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

در این پژوهش که مدلی برای استفاده از ظرفیت‌های تولید اسباب‌بازی در کشور از طریق استراتژی‌های تولید بدون کارخانه به منظور تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی با بهره‌گیری از روش تحقیق و استفاده از تئوری برخاسته از داده‌ها ارائه نموده است؛ ضمن مراجعه به منابع موجود و تحقیقات انجام شده و سپس با بهره‌گیری از دیدگاه گروه خبرگان در دو حوزه (دانشگاهیان، تولیدکنندگان و فروشندگان اسباب‌بازی)، داده‌های لازم را گردآوری و مورد تحلیل قرار داد.

در نتیجه‌گیری نهایی مشخص شد که صنعت اسباب‌بازی می‌تواند به تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی از طرق مختلفی مانند کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، افزایش درآمدهای داخلی، افزایش مشارکت مردم در تولید، کاهش بار مالی دولت در تولید و توزیع و نظارت کمک کند.

شرایط فعلی مملکت که از تحریم‌های اقتصادی گرفته تا انواع حربه‌های سیاسی و اقتصادی مورد هجوم شدید بیگانگان قرار گرفته و راه نجات اقتصاد در مقابل هر گونه تهدید، نسخه‌ای به نام اقتصاد مقاومتی است؛ یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های اقتصادی مملکت که بایستی برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی گسترش یابد، صنعت اسباب‌بازی است. از طرف دیگر تولید بدون کارخانه از جنبه‌های مهمی همچون تحقیق و توسعه، بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش به افزایش تولید اسباب‌بازی کمک می‌کند.

نتایج حاصله با پژوهش‌های کلب‌خانی و شفیعیان بجزستانی (۱۳۸۳)، یزدانی (۱۳۸۶)، شفیع‌ای اردستانی (۱۳۹۰) و سیدرضایی (۱۳۹۵) مبنی بر تأثیر تولید بدون



کارخانه بر تحولات اقتصادی و بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا بردن ظرفیت‌های تولید و بهره‌وری؛ با پژوهش‌های ناظمی (۱۳۹۱) و لاوسون (۲۰۰۷) مبنی بر امکان استفاده از استراتژی‌های تنوع، کیفیت و رویکرد رقابتی به صورت هماهنگ با شرکت‌های مادر مطابقت دارد. همچنین با پژوهش‌های میکو و میکو (۲۰۰۳) و کافی و تاملینسون (۲۰۰۳) مبنی بر استفاده از استراتژی‌های هدایتی و رشد در تولید بدون کارخانه مطابقت دارد.

## ۵-۲- نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصله پاسخ به سؤالات مطرح شده در پژوهش به شرح زیر است:

سؤال اول: مدل مناسب برای استفاده از استراتژی‌های تولید بدون کارخانه در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی در صنعت اسباب‌بازی چگونه است؟

با توجه به نوع پژوهش و بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد و علی‌الخصوص الگوی سیستماتیک اشتراوس و کوربین، مدل نهایی شامل شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، پیامدها، شرایط محیطی و شرایط مداخله‌گر بده است. شرایط علی در این مدل به معنای عوامل و شرایطی است که بستر را برای دست‌یابی به توفیق در خصوص پدیده اصلی یعنی اقتصاد مقاومتی فراهم می‌آورند و شامل شش مقوله کاهش واردات بی‌رویه و تقویت تولیدات داخلی، بهبود شرایط فرهنگی و تحکیم آن در مقابل تهاجم و تحریم، ضرورت افزایش تولیدات داخلی، ضرورت اشتغال‌زایی از طریق صنایع داخلی، ضرورت برنامه‌ریزی علمی و مبتنی بر دانش روز و همچنین سیاست‌های نظام در جهت نیل به رشد و توسعه درون‌زا بوده است. پدیده اصلی اقتصاد مقاومتی است که مستلزم داشتن لوازمی است که اساس و پایه آن را تشکیل می‌دهند و در این مدل با توجه به ضرورت آگاه‌سازی اقشار مردم و توجیه آنان در خصوص اهمیت و جایگاه اقتصاد مقاومتی دربرگیرنده شش مقوله با عناوین گفتمان‌سازی، حمایت از بخش خصوصی، گسترش تولیدات دانش‌بنیان، افزایش تولیدات مبتنی بر فرهنگ اسلامی-ایرانی، ضرورت کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی و بالاخره مردم‌محوری می‌باشد. از راهبردهای سیزده‌گانه، استراتژی‌های هدایتی و رشد مطرح شده‌اند و از استراتژی‌های کاهش‌ی‌چیزی در اولویت قرار نگرفته است. در این میان بر مدیریت کیفیت و عملیات برای پیشرفت فنی، تفکر راهبردی، پایش محیطی، آموزش و اطلاع‌رسانی و بالاخره هماهنگی استراتژیک بخش‌های اقتصادی نیز تأکید شده است که هر یک از این راهبردها در خصوص تولید اسباب‌بازی منجر به افزایش سهم بازار فعلی، تنوع محصولات از نظر عددی، ایجاد تنوع در محصولات و بالا بردن میزان مشارکت شرکت‌های کوچک و تشکل‌های محلی از





طریق برون سپاری بعضی از فعالیت‌ها مانند تحقیق، بازاریابی، انجام بخشی از تولید و حتی آموزش و اطلاع‌رسانی و تبلیغات می‌شود. شرایط محیطی یا زمینه‌ای همان سازوکارهای فنی هستند که زمینه لازم را برای اجرای راهبردهای مربوط به تولید بدون کارخانه مهیا می‌کند و شامل پنج مقوله بوده و بیشتر از هر چیزی به لزوم آموزش‌های علمی و فرهنگ‌سازی، حمایت بخش دولتی، بهبود وضعیت نظارت و صدور مجوزهای لازم، کمک به تولید و بازاریابی محصولات داخلی و از همه مهم‌تر ترویج فرهنگ کسب و کار تأکید داشته است. شرایط مداخله‌گر نیز شامل عوامل و نقش آفرینان بعد کلان و سطح جامعه یا فراتر از آن است که بر عملکرد سیستم مورد نظر تأثیر می‌گذارند و در این پژوهش شامل تکیه بر دانش و تکنولوژی مدرن، عوامل قانونی و دولتی، عوامل اقتصادی و اشتغال‌زایی، عوامل فرهنگی و سازمانی با تأکید بر عواملی همچون اهمیت و جایگاه دستگاه‌های نظارتی و فرهنگی، شرکت‌های دانش‌بنیان، عزم مدیران ارشد، نقش‌آفرینی دولت و جایگاه ارتباطات اقتصادی بین‌المللی بوده‌اند.

سؤال دوم: راهبردهای تولید بدون کارخانه با تأکید بر صنعت اسباب بازی در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی کدامند؟

استراتژی‌های تولید بدون کارخانه در صنعت اسباب‌بازی با تکیه بر الگوهای تدوین استراتژی موجود در سازمان‌ها بررسی و با نظر گروه کانونی و بر حسب تأکید اعضای گروه مبنی بر ضرورت گسترش تولید بدون کارخانه در صنعت اسباب‌بازی، استراتژی‌های هدایتی و رشد در قالب مواردی همچون توسعه بازار به معنای بالا بردن سهم بازاری، توسعه محصول به مفهوم بهبود محصولات، تنوع همگون به مفهوم ایجاد تنوع در محصولات مشابه، تنوع ناهمگون به مفهوم افزایش نوع محصولات تولیدی، مشارکت به مفهوم ایجاد واحدهای تولیدی و بازاریابی به صورت اشتراکی و به اصطلاح از طریق سرمایه‌گذاری مشترک در سطح صنایع کوچک و محلی و بالاخره ادغام با شرکت‌های مادر یا مشابه بر حسب ضرورت کوچک از بین آنها به عنوان مقوله‌های راهبردی انتخاب شدند. از بعد رویکرد راهبردی و سیستماتیک بر تفکر راهبردی، یکپارچگی بخش‌های اقتصادی، مشارکت راهبردی، نگرش سیستمی، آموزش مستمر و همچنین پایش محیطی تأکید شده است

سایر نتایج عبارتند از:

۱- شرایط فرهنگی، موضوع مهمی است که در تولید اسباب‌بازی بایستی مورد توجه

قرار گیرد.

۲- تنوع اجزا و مراحل تولید اسباب‌بازی می‌تواند به ورود افراد بیشتری به فرایند



تولید منجر شود. در این راستا افزایش اشتغال در بخش‌های مختلفی مانند تهیه مواد اولیه، فروش، بازاریابی، ارائه ایده، آموزش و... حاصل می‌شود.

۳- نظارت، صدور مجوز، پشتیبانی و حمایت دولت از تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان اسباب‌بازی در سطح مطلوبی نیست و مواد اولیه آن نیز به راحتی از داخل کشور تأمین نمی‌شود. در این راستا عده‌ای از پاسخگویان بر امکان گسترش قاچاق تأکید داشته و ضرورت توجه ویژه در این زمینه را خواستار شده‌اند.

۴- تمام استراتژی‌های هدایتی و رشد برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی از طریق تولید بدون کارخانه قابل اجرا بوده و بهترین فعالیت‌هایی که قابل برون‌سپاری یا عقد قرارداد به صورت تولید بدون کارخانه هستند، شامل تحقیق و توسعه، بازاریابی، فروش و همچنین خدمات پس از فروش می‌باشند که در خصوص تولید اسباب‌بازی به واسطه نقش و اهمیتی که در مباحث فرهنگی و گسترش تولیدات داخلی دارد، گروه قانونی بیشتر بر استراتژی‌های هدایتی و رشد تأکید داشته و نظری در خصوص استراتژی‌های کاهش‌ی مطرح ننمودند.

۵- اجرای راهبردهای تولید بدون کارخانه در صنعت اسباب‌بازی نه تنها در مباحث فرهنگی مطرح شد بلکه افزایش درآمدهای غیرنفتی، کاهش بار مالی دولت، افزایش مشارکت مردم و همچنین گسترش تولید داخلی از مزایای روی آوردن به تولید اسباب‌بازی در داخل کشور است که در نتیجه اجرای استراتژی‌های موصوف (رشد و هدایت) به تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی کمک می‌کند.

### ۵-۳- پیشنهادها

۱) ایران سومین کشور از نظر وارد کردن اسباب‌بازی است و این موضوع با اقتصاد مقاومتی و فرهنگ ایرانی همخوانی ندارد، می‌توان با گسترش تولید اسباب‌بازی در داخل از طریق اجرای استراتژی‌های رشد و هدایت، آموزش، مشارکت، استقرار رویکرد سیستمی و برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های تولید اسباب‌بازی با تأکید بر تهیه مواد اولیه، بازاریابی، اخذ نمایندگی فروش و... از یک طرف و جذب سرمایه‌های کوچک مردمی و ایجاد کارگاه‌های کوچک به اهداف اقتصاد مقاومتی کمک کرد.

۲) با توجه به شرایط علی، از آنجا که بر ضرورت اشتغال‌زایی، حمایت از تولید داخلی و کمک به تحقق اهداف نظام در جهت برنامه‌ریزی برای رشد درون‌زا تأکید شده و با توجه به نقشی که اسباب‌بازی در گسترش فرهنگ اسلامی-ایرانی به واسطه سازگاری با شرایط فرهنگی کشور دارد، پیشنهاد می‌شود فقط اجازه ورود به آن دسته از اسباب‌بازی‌ها داده شود که ضمن انطباق با فرهنگ اسلامی-ایرانی از بعد آموزشی مورد لزوم بوده و امکان



تولید آن در کشور وجود نداشته باشد.

۳) شرایط محیطی حاکم اقتضا می‌کند که دولت، دانشگاه‌ها و مراکز فرهنگی به حمایت جدی‌تری در راستای تولید و توزیع، طراحی و ساخت اسباب‌بازی بپردازند. در این راستا بخشی از فعالیت شرکت‌های تولید کننده از قبیل تحقیق و توسعه، ایده‌یابی، بازاریابی و سایر اقدامات قابل واگذاری را می‌توان به صورت تولید بدون کارخانه از طریق این مراکز فرهنگی و آموزشی اجرا نمود.

۴) در شرایط مداخله‌گر با توجه به نقش‌آفرینی دولت و ضرورت حمایت و نظارت بیشتر، پیشنهاد می‌شود که از تولیدات داخلی اسباب‌بازی با تأکید بر معیارهایی مانند خلاقیت و نوآوری، درون‌زا بودن، انطباق با فرهنگ اسلامی-ایرانی، امکان صدور، کیفیت، قیمت، تکنولوژی مناسب، بومی بودن و... حمایت جدی شود. اعطای تسهیلات مناسب، تأمین شرایط لازم برای بازاریابی و فروش، کمک به تولید کنندگان به منظور شرکت در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها از جمله مواردی است که در این زمینه می‌توان مورد توجه قرار داد.

۵) مقوله‌های پیامد حاکی از امکان کاهش حجم بار دولت، افزایش درآمد دولت، کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی و تحقق بخشی از اهداف فرهنگی در پی توجه به تولید اسباب‌بازی در داخل کشور است. پیشنهاد می‌شود که سهمی در این زمینه برای تولید اسباب‌بازی در اشتغال، تولید داخلی و برون‌سپاری فعالیت شرکت‌های بزرگ در نظر گرفته شده و برای تحقق آن برنامه‌ریزی لازم صورت گیرد.

۶) در پایان پیشنهاد می‌شود که در خصوص تولید بدون کارخانه و مزایای آن مطالعات بیشتری صورت گرفته و این الگو به عنوان یک رویکرد مناسب در خدمت اقتصاد مقاومتی قرار گیرد.



## ۶- منابع

### ۱-۶- منابع فارسی

#### الف) مقاله‌ها

۱. پویا، علی‌رضا و آذر، عادل (۱۳۸۹). طراحی چارچوبی جهت فرموله کردن استراتژی تولید. فصلنامه مدیریت فردا، دوره نهم، شماره ۲۳، ص ۶۲-۴۹.
۲. تازی، فتح‌الله و سیدشکری، خشایار و کاویانی، زهرا (۱۳۹۱). اقتصاد مقاومتی و مؤلفه‌های آن. تهران: دفتر مطالعات اقتصادی (گروه بازرگانی) مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۳. خواجه‌ئیان، داتیس (۱۳۸۷). شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه در صنعت اسباب‌بازی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
۴. رفیق‌مرد، معصومه و رزمجو، ناهید (۱۳۷۸). بررسی وضعیت تولید اسباب‌بازی در ایران و برخی از کشورهای جهان. تهران، معاونت پژوهش کانون پرورش فکری کودکان.
۵. سیدرضایی، میرتوحید (۱۳۹۵). تولید بدون کارخانه و نقش آن در صنعت خودروسازی ایران. چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی، دانشگاه تبریز.
۶. صادقی، ناهید (۱۳۸۷). رویکردی به رشد حرفه‌ای معلمان: موردی از کاربرد شیوه مصاحبه گروه‌های کانونی. فصلنامه روان‌شناسی و علوم تربیتی، سال سی و هشتم، شماره ۲.
۷. قاسمی، محمد (۱۳۹۵). اقتصاد مقاومتی. سومین همایش سالانه اقتصاد مقاومتی، دانشگاه علم و صنعت.
۸. کلبخانی، کاظم و شفیعیان بجستانی، جواد (۱۳۸۳). صنعت تولید بدون کارخانه. اولین کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین، تهران، انجمن لجستیک ایران.
۹. موسوی نقابی، سیدمجتبی و نظری، محسن و حسنقلی‌پور، طهمورث و سلیمانی، غلامرضا و عباسیان، عزت‌الله (۱۳۹۴). طراحی مدل شبکه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی بنگاه‌های فعال در خوشه‌های صنعتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۳۷، ص ۷۷-۵۱.
۱۰. ناظمی، جمشید (۱۳۹۱). استراتژی‌های تولید بدون کارخانه. فصلنامه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند، سال هفتم، شماره ۲۲، ص ۱۷-۱.
۱۱. وحدانی، اسما (۱۳۹۴). تبیین نقش و جایگاه تولید بدون کارخانه. همایش ملی دستاوردهای نوین در حسابداری و مدیریت، تهران: مرکز آموزش علمی و کاربردی واحد ۱۳ تهران، مؤسسه مدیریت دانش شباک.
۱۲. وظیفه‌دوست، حسین (۱۳۹۲). برندینگ و تولید بدون کارخانه. مجموعه مقالات همایش برندینگ، انجمن مدیران صنایع مشهد مقدس.



۱۳. ولی نژاد تبریزی مقدم، الهه و پویا، علی رضا و ناجی عظیمی، زهرا (۱۳۹۲). توسعه مدل QFD در تدوین استراتژی‌های تولید بر مبنای عملکرد اهداف رقابتی تولید. مجموعه مقالات دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.

۱۴. یزدانی، مریم (۱۳۸۶). بهبود بهره‌وری از منابع صنایع نساجی با استفاده از سیستم تولید بدون کارخانه. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

### ب) کتاب‌ها

۱۵. اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۱). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. چاپ دوم، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.

۱۶. دیوید، فرد، آر. (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۱۷. ساروخانی، باقر (۱۳۷۲). روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی: اصول و مبانی. جلد اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی.

۱۸. شفیع اردستانی، مسعود (۱۳۹۰). تولید بدون کارخانه (مفاهیم، مبانی، نحوه انجام و نمونه‌ها). چاپ اول، تهران: نشر مؤلف.

۱۹. فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک. تهران: دانشگاه پیام نور.

۲۰. مارشال، کاترین و گرچن، راس من (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی. چاپ چهارم، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲۱. نیومن، ویلیام لارنس (۱۳۹۳). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. جلد اول، چاپ سوم، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

### ۶-۲- منابع لاتین

1. Coffey, Dan & Tomlinson, Phillip (2003). "Globalization, vertical relations and the J-mode firm". Journal of Post Keynesian Economics, 26 (1), 117-144.
2. Flint, Daniel & Gammelgaard, Britta & Manuj, Ila & Pohlen, Terrance (2012). A reviewer's guide to the grounded theory methodology in logistics and supply chain management research". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42(8/9), 784-803.
3. Lowson, R.H. (2007). "Operational management and operations strategies: an SME Perspective". International Journal of Procurement Management, 1(1/2), 180-209.
4. MC Ferran, Katrina Skewes & Saarikallio, Suvi (2014). "Depending on music to feel better: Being conscious of responsibility when appropriating the power of music". The Arts in Psychotherapy, 41(1), 89-97.



5. Birks, Melanie & Mills, Jane (2011). **Grounded theory: A practical guide**: Sage publications.
6. Creswell, John (2007). **Qualitative Inquiry & Research Design-Choosing among Five Approaches**: Sage Publications, Thousand Oaks, California.
7. Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna (2011). **The SAGE handbook of qualitative research**: Sage.
8. Gillham, Bill(2000). **The Research Interview**. London: Rautledge.
9. Hood, Jane& Bryant, Antony & Charmaz, Katty. (2007). **Orthodoxy vs. power: The defining traits of grounded theory. The Sage handbook of grounded theory**, 151-164.
10. Martin, Vivian & Gynnild, Astrid (2011). **Grounded theory: the philosophy, method, and work of Barney Glaser**: Universal-Publishers.
11. Miller, Delbert, & Salkind, Neil(2002). **Handbook of research design and social measurement**: Sage.
12. O'Dwyer, Michele & Gilmore, Audrey & Carson, David. (2009). **Innovative marketing in SMEs: a theoretical framework**. *European Business Review*, 21(6), 504-515.
13. Oktay, Julianne (2012). **Grounded theory**. Oxford University Press.
14. Suddaby, Roy (2006). **From the editors: What grounded theory is not**. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.

### ۶-۳- منابع اینترنتی و سایت‌ها

۱. دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی خامنه‌ای (۱۳۹۵). «مجموعه بیانات مقام معظم رهبری». [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir).
۲. گزارش سال ۲۰۱۳ کنسرسیوم ECSIP- برگرفته از سایت: [www.toyinfo.ir](http://www.toyinfo.ir)
۳. طاهری‌مهر، مرضیه (۱۳۹۶). «ضرورت نظارت هر چه بیشتر بر واردات اسباب بازی / اقلامی غیراستاندارد که دنیای کودکان را تهدید می‌کند». <https://standardkala.com>؛ <http://mellatbazar.ir>؛ <http://khabarfarsi.com>
4. Mikko, Ketokivi and Mikko, Jokinen. (2003). **Focused factory in the process industry**, working paper, Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology. Reports on line: [http://tuta.aalto.fi/fi/tutkimus/teollisuustalous/julkaisut/tyopaperit/Ketokiv\\_and\\_Jokinen\\_2003\\_WP.pdf](http://tuta.aalto.fi/fi/tutkimus/teollisuustalous/julkaisut/tyopaperit/Ketokiv_and_Jokinen_2003_WP.pdf)

