

۱- تعاریف و کلیات:

۱-۱- تعاریف

امروزه رقابت بیش از حد در تأمین کالاها و خدمات، واقعیت انکارناپذیر دو دهه گذشته میلادی در سطح جهان بوده است. این واقعیت بر روی سایر فعالیت های معمولی بشر نیز اثری تشدیدکننده داشته است. تأمین کنندگان، کالاها و خدمات خود را در شرایطی میبینند که دو اصل برای بقا در این صحنه رقابت به آنها تحمیل میشود؛ یکی سامان دادن به امور داخلی و ایجاد پتانسیل هایی که مستلزم توان رقابتی باشند و دیگری ایجاد ارتباطی سازمان یافته، پویا و توانمند با سایر اعضای مرتبط با آنها، که می توان به مشتریان و تأمین کنندگان اشاره کرد. به عبارت دیگر، برای موفقیت در بازارهای رقابتی و بقا نمی توان تنها به موفقیت های درونی یک مؤسسه اکتفا کرد، بلکه بایستی به موفقیت کل زنجیره ای که این موسسه محصولات و خدمات خود را در آن عرضه میکند اطمینان داشت. ماحصل این تفکر که نوعی تفکر سیستمی در بعد تأمین کالاها و خدمات به شمار می رود، "مدیریت زنجیره تأمین" است. (جاسمی زرگانی و مینائیان، ۱۳۸۵)

در گذشته، تأمین کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع کنندگان به صورت منفک و جدا از یکدیگر فعالیت می نمودند. تولیدکنندگان به تأمین کنندگان به چشم رقیب می نگریستند و از منتفع شدن تأمین کنندگان به واسطه ارتباطشان با آنها هراس داشتند. این نگرش ها تا دهه ۱۹۶۰ میلادی وجود داشتند تا اینکه در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی مفاهیمی همچون مشتری گرایی و مدیریت مواد، ظهور کردند. تا قبل از این، سالها انتخاب تأمین کنندگان بر اساس قیمت و مقدار تخفیف های آنها صورت می گرفت ولی با ظهور مباحث فوق الذکر، جهت افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه های شرکتها، تولیدکنندگان ارتباطات گسترده ای را با تأمین کنندگان برقرار نمودند. (Gadde & kanssn, 2001)

از سوی دیگر، بیشتر محصولات کنونی از چنان ساختار پیچیده ای برخوردارند که یک شرکت، به تنهایی فاقد دانش مورد نیاز برای طراحی و تولید آنها است. از این رو بیشتر شرکتها به منظور رفع این کمبود، به برونسپاری به عنوان بهترین شیوه حفظ بقا و حتی کسب موفقیت روی آورده اند. (الفت و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین برونسپاری یکی از روشهای تشکیل شبکه تأمین کننده و دستیابی به مزیت رقابتی می باشد. (Koszewska, 2004). برونسپاری زمانی رخ میدهد که کارها، وظایف و فرآیندهایی که پیش از این در داخل سازمان انجام می شدند^۱ بر مبنای همکاری بلندمدت، به یک تأمین کننده بیرونی^۲ محول می شود که در زمینه های مورد نظر دارای تخصص خاصی است. (Sadeghi & et al, 2012). برونسپاری همچنین به عنوان عمل واگذاری یک اقدام یا معامله داخلی به یک تأمین کننده بیرونی از طریق یک قرارداد بلندمدت می باشد. (Quelin & Duhamel, 2003).

تا پایان سال ۲۰۰۴ از هر ۱۰ شغل صنعت نرم افزار آمریکا یک شغل به بازارهای نوظهور و ارزانی چون هند و چین واگذار شده است. همچنین حجم کل بازار جهانی برون سپاری در سال ۲۰۰۶ مبلغ ۳۸۶ بیلیون دلار تخمین زده شده و پیش بینی می شود در سال با نرخ معادل ۲۵ درصد افزایش یابد. طبق

1- spin-offs

2- spin-off company

گزارش سازمان تجارت جهانی برای تولید یک ماشین در آمریکا، ۳۰ درصد ارزش مونتاژ ماشین از کره، ۱۷.۵ درصد از اجزا و تکنولوژی ماشین از ژاپن، ۷.۵ درصد طراحی در آلمان، ۴ درصد برای بخش های کوچک در سنگاپور و تایوان، ۲.۵ درصد برای تبلیغات و خدمات پس از فروش در انگلیس، ۱.۵ درصد برای فرایند داده ها در ایرلند و ایسلند انجام می گیرد، بنابراین تنها ۳۷ درصد از کل کار در آمریکا انجام می شود. پس به رغم تحقیق ما که در روزگار و عصر برونسپاری زندگی میکنیم، همین امر به وضوح این مطلب را می رساند که برونسپاری هم اکنون یک استراتژی کسب و کار پذیرفته شده می باشد. در این راستا برونسپاری فرآیندهای کسب و کار (BPO)¹ یکی از متداول ترین اشکال برونسپاری می باشد. امروزه سازمانها از نظر برونسپاری فرآیندهای کسب و کار، به طور فزایندهای به شرکاء بیرونی خود متکی می باشند، حتی در برخی موارد سازمان ها تمامی فرآیندهای درون سازمانی² کسب و کار خود از جمله منابع انسانی، لجستیک و تولید را در جهت دستیابی به مزیت رقابتی برونسپاری می نمایند. (Feeny & et al, 2005) چیزی که به وضوح قابل رویت است حیاتی شدن و فراگیر شدن استراتژی BPO در دنیای کنونی است، اما بایستی توجه داشت که به کارگیری استراتژی برونسپاری علی رغم داشتن مزایا و منافع همچون کاهش هزینه ها و دستیابی به مزیت رقابتی، یک سری چالشها و مشکلات نیز در پی خواهد داشت (Mehta & et al, 2006). زمانی که یک سازمان تصمیم می گیرد تا به محصول یا خدمتی از سایر سازمان ها دست یابد، انتخاب تأمین کننده به عنوان موضوعی مهم تلقی میگردد. در حقیقت، تصمیم گیری در مورد انتخاب تأمین کننده، موضوعی بسیار مهم در برونسپاری می باشد (Sadeghi & et al, 2012) و شرکتهای موفق معتقدند که انتخاب تأمین کننده می بایست به عنوان مهمترین فرآیند در زنجیره تأمین در نظر گرفته شود. (Ghodsipour & O'Brien, 1998)

چون تصمیم گیرنده می بایست معیارهای متناقض مختلفی را مد نظر قرار دهد، انتخاب تأمین کننده، یک مسأله تصمیم گیری چندمعیاره میباشد. این بدان معنا است که بهینه سازی یک معیار، ممکن است سبب گردد تا معیار دیگری به میزان زیادی از بهینه بودن دور گردد. این معیارها مواردی همچون کیفیت، هزینه، رضایت مشتری و برند (نشان تجاری) را در بر می گیرند (Sadeghi & et al, 2012).

اگرچه تحقیقات انجام شده پیرامون انتخاب تأمین کننده در سالهای اخیر رشد وسیعی داشته، اما بیشتر آنها بر روی جنبه های مثبت روابط بین خریدار و فروشنده تأکید داشته اند. در حالی که، برای انجام تجزیه و تحلیل صحیح، می بایست جنبه های منفی در این رابطه نیز مد نظر قرار گیرند. (Amy, 2009) به علاوه باید این موضوع را مد نظر قرار داد که انتخاب تأمین کنندگان تصمیمی استراتژیک می باشد (Sarkis & Talluri, 2002) که زنجیره تأمین سازمان را تحت تأثیر قرار میدهد و می بایست در راستای استراتژیهای سازمان باشد. ضمناً، در نظر گرفتن بالاترین میزان سود و فرصت و اجتناب از گزینه های دارای ریسک بالا و پرهزینه، دو جنبه اصلی این تجزیه و تحلیل می باشند (Malmir & et al, 2013).

1. Business Process Outsourcing
2. Back-Office Processes

۱-۲- مقدمه

طی سال های اخیر مسائلی چون شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه ها، بزرگ شدن بی اندازه سازمان ها و نیز محدودیت های قانونی سبب شده است سازمان ها در الگوی فکری خود تجدید نظر کنند. آنها ناگزیرند برای دستیابی به مزیت رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار به استراتژی های نوین روی آورند. امروزه رشد سریع تکنولوژی، افزایش سرعت تغییرات در بازار محصولات، رقبا و گسترش مرزهای بازار شرکت ها را به سوی سازمان های بدون مرز سوق داده است، سازمان هایی با ساختارهای انعطاف پذیر و شبکه های تأمین گسترده، سازمان هایی که قادر باشند همواره خود را با تغییرات محیط همهانگ سازند و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع مورد نیاز، همچون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و تکنولوژی پیشرفته در خارج سازمان است. در این حالت سازمانها جهت کسب منافع خود نیازمند یک برنامه ریزی منسجم و پیشرفته هستند. کدام مدیر به تنهایی می تواند از ارائه چنین منافعی در بهبود سازمان برآید؟ امروزه این منافع را نمی توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی بدست آورد، چون شرکت ها تلاش می کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیت هایی متمرکز کنند که آنها را بهتر می شناسند و فعالیت های دیگر را برون سپاری¹ نمایند.

با ورود به هزاره سوم بسیاری از سازمانها و تأمین کنندگان آنها با شرایط رقابتی سخت و تنگاتنگ، هم در سطح بازارهای جهانی که به سرعت در حال تغییر است و هم در سطح داخل مرزهای سازمان، روبرو هستند. مشتریان امروزی تقاضاهای بیشتر و جزئی تر داشته و به دنبال محصولات و خدمات ارزان تر، با کیفیت بالاتر و زمان تحویل سریع تر هستند. در این بازار جدید، جهانی سازی و نوآوری های فنی از چالش های پیش روی سازمان هاست. از نقطه نظر راهبردی این عوامل موجب ایجاد بازارها و رقبا جدید تر شده و موجب سخت تر شدن شرایط رقابت و سود دهی سازمان گردیده است. علاوه بر آن موجب تقویت سازگاری و انطباق سازمانی، انعطاف بیشتر و ایجاد سیستم های پیشرفته در زمینه ساخت و تولید، لجستیک و زنجیره تأمین، مهندسی و سیستم های اطلاعاتی می شود.

امروزه سازمان ها به طور وسیعی جهت افزایش توان رقابتی و کسب سود و تمرکز بر روی مزیت رقابتی خود به دنبال برون سپاری هستند. دستیابی به مزیت رقابتی از طریق افزایش راهبرد تمایز چالش بزرگی است که سازمانها با آن مواجه هستند و باید با افزایش کارایی، استفاده از فناوری های جدید و کسب مهارت های مدیریتی به آن دست یابند. بنابراین برای دستیابی به مزایای بیشتر بسیاری از سازمانها به برون سپاری فعالیت های خود اقدام نموده و بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود را مد نظر قرار داده اند.

1. Outsourcing

انواع مختلف همکاری ها و پیمان های راهبردی مابین سازمانها ، فراهم کننده راه دستیابی به مهارت های خاص و شایستگی های مورد نیاز برای رقابت موثر در بازارهای جهانی است .برون سپاری یکی از انواع پیمان های راهبردی می باشد .در بازارهای کسب و کار امروزی سازمان ها در یک ساختار شبکه ای به دنبال این هستند تا فعالیتهای کلیدی را که به کمک آنها برای مشتریان ارزش آفرینی می کنند، برای خود نگه داشته و بقیه فعالیتها را به موسسات دیگری که در آن فعالیتها قابلیت اساسی دارند، واگذار نمایند.

در سال 2008 یک بررسی توسط مارکو بیوزی¹ در بریتانیا انجام شد که در آن دو کلید واژه مدیریت زنجیره تأمین (supply chain management) و برون سپاری (outsourcing) در موتور جستجوگر google جستجو شد که برای outsourcing ۵۵ میلیون صفحه یافت شد و برای supply chain management که یکی از موضوعاتی است که در قرن اخیر به سرعت توسعه یافته، تنها ۱۲ میلیون صفحه یافت شد. این بررسی از اهمیت کاربرد برون سپاری در صنایع امروزی خبر می دهد که با سرعت زیاد در همه ی صنایع جایگاه اصلی خود را می یابد و به سرعت از آن استفاده خواهد شد.

۱-۳- برون سپاری چیست؟

پیتر دراکر² در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید :چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان های جهان فرداست .این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که سازمان های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند .این قبیل سازمانها به تشکیلاتی تبدیل می شوند که به درآمدهای عالی و بهره وری بالا دست پیدا می کنند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که برای آنها مأموریت یافته اند .کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است .کارهایی را به خوبی می شناسند و به جزئیات آن آشنایند .مابقی فعالیتهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می گردد . وی با ابداع نظریه کارکنان دانا³ در سال 1956 بر این موضوع تأکید کرد که افزایش آگاهی و دانش کارکنان و افراد جامعه منجر به تغییرات سازمانی و روابط کاری شده است. وی در واقع برون سپاری را مثال روشنی از اینکه روابط مابین سازمانها در حال تغییر است می داند.

تعاریف مختلفی که از برون سپاری وجود دارد به صورت خلاصه در ذیل آمده است:

- برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت های داخلی یک سازمان به تأمین کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به تأمین کننده بیرونی بر اساس قرارداد .در واقع در برون سپاری علاوه بر واگذاری فعالیتها و عوامل تولید (کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر تجهیزات) ، اختیار تصمیم گیری (مسئولیت و حق تصمیم گیری در مورد فعالیتها) نیز در اغلب موارد واگذار می گردد.

- 1- Marco Busi
- 2- Peter Drucker
- 3- Knowledge worker

- برون سپاری یعنی کالاها و خدماتی که قبلا در داخل سازمان تولید می شد، از دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد.
 - برون سپاری به روشی گفته می شود که طی آن، بنا بر دلایلی شرکتی قسمتی از کار خود را به شخص و یا شرکتی دیگر بسپارد.
 - برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی از فعالیت های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم گیری شرکت به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد و یا تفاهم نامه.
 - برون سپاری را می توان طراحی فعالیتها به وسیله ارکان ثالث، قرارداد بستن کارا و سیستماتیک با سازمان های بیرونی برای خرید فعالیتها و یا درجه پایینی از یکپارچه سازی عمودی در یک زنجیره تأمین تعریف نمود.
 - برون سپاری می تواند به صورت انعقاد قرارداد با یک سازمان خارجی جهت بر عهده گرفتن مسئولیت فراهم کردن مسئولیت های کسب و کار تعریف شود.
- به طور کلی آنچه که یک مدیر به هنگام تصمیم گیری در امور برون سپاری باید در نظر بگیرد، پاسخ به چهار سوال کلیدی زیر می باشد:

1- Why (چرا برون سپاری؟) آیا سازمان شما در کل باید استراتژی برون سپاری را انتخاب کند یا خیر؟
منافع و ریسک های آن چیست؟

2- What (کدام فعالیتها؟) سازمان شما چه فعالیت هایی را باید برون سپاری کند؟

3- Whom (به چه کسی؟) سازمان شما فعالیت های انتخاب شده برای برون سپاری را باید به چه ارائه دهندگان خدمتی واگذار کند؟

چگونه؟) در سازمان شما پس از برون سپاری فعالیت ها چگونه باید اداره شود؟ 4- How)

۴-۱ - تغییرات پارادایم ها به سوی برون سپاری

پس از جنگ جهانی دوم مدل و نگرش حاکم بر فعالیتهای یک شرکت بزرگ یکپارچه بود که هم مالک دارایی هایش بود و هم مدیریت و کنترل فعالیتها را خود راسا بر عهده داشت. در آن دوره متفکرانی چون مارکس کینز^۱ و گالبرایت^۲ در نظریه های اقتصادی خود و مدیرانی مثل هنری فورد^۳ در عمل جنبه های مثبت عملکرد اقتصادی صنایع بزرگ و تولید انبوه را مورد تأکید قرار می دادند و مدیران را به مجموعه سازی مختلط^۴ و یکپارچه سازی^۵ در همه ابعاد ترغیب می کردند و تمامی فعالیت های مربوط به تولید یک محصول درون شرکت انجام می شد. چهار انگیزه اصلی هم در ورای این استراتژی ها وجود داشت:

- 1- Marks Kinz
 - 2- Galbraith
 - 3- Henry Ford
- e- Conglomertion
a- Integration

۱. این استراتژی ها به طور بالقوه امکان استفاده از مزایای اقتصاد مقیاس^۱ را برای شرکت فراهم می‌کردند.
۲. یکپارچگی افقی فرصت بهره مندی از یک قدرت بازار بزرگ تر را فراهم می نمود.
۳. مجموعه سازی مختلط با افزایش دامنه و تنوع محصولات به طور بالقوه امنیت و اطمینان خاطر بیشتری را برای شرکت فراهم می نمود.
۴. یکپارچگی عمودی کنترل بیشتر شرکت را بر مواردی همچون منابع مواد خام یا کانال های توزیع امکانپذیر می کرد.

به همین جهت در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ نگرش مشترک عبارت بود از تنوع بخشی به محصولات، گسترش شرکت و بهره مندی از مزایای اقتصادی مقیاس اما در دهه ۱۹۷۰ شرکت ها به این موضوع رسیدند که فاقد چابکی لازم برای رقابت پذیری هستند و به این موضوع اذعان شده است که شرکت های بزرگ و جهانی در بازار ناکارآمد می باشند و در دهه ۱۹۸۰ این ناکارآمدی با شروع رکود اقتصاد جهانی همراه شد و این اعتقاد توسعه یافت که علت ناکارآمدی شرکت ها پیوند و گسترش آنهاست. بنابراین اجماعی حاصل شد که استراتژی شرکتی باید سمت و سویی معکوس پیدا کند و شرکت ها برای افزایش انعطاف پذیری و خلاقیت بهتر است توان و تلاش خود را بر تعداد محدودی فعالیت متمرکز کنند.

در سال ۱۹۷۵ میلادی مفهومی تحت عنوان شفافیت دارایی ها توسط ویلیامسون^۲ توسعه یافت. ویلیامسون تئوری را بنیان نمود که مبتنی بر نیاز شرکت ها بر صرفه جویی در هزینه های تبادل^۳ بود. بر اساس دیدگاه فوق هزینه ی تبادل بر اساس ویژگی های کالای مبادله شده و نیز سرمایه گذاری شرکت مادر در شرکت تأمین کننده تعیین می شود. هرچه هزینه تبادل در یک صنعت بیشتر باشد تمایل شرکت ها برای روابط پیمانکاری کمتر شده و سازمان ها بزرگ تر می شوند و از سوی دیگر نیز افزایش هزینه ی دیوان سالاری داخل شرکت و کاهش انعطاف پذیری در بزرگ شدن بیش از حد شرکت ها جلوگیری کرده و آنها را به همکاری با شرکت های دیگر ترغیب می کند.

در دهه ۱۹۸۰ برخی دولت های غربی با هدف کوچک سازی بخش دولتی و کاهش تصدی گری اقدام به واگذاری برخی از فعالیت های خود به بخش خصوصی و پیمانکاران بیرونی نمودند. این اصلاح ساختار به دو صورت بر رویکرد برون سپاری تأثیر گذاشت:

۱. نتایج اقدام فوق این باور را تقویت می کرد که پیمانکاران می توانند خدماتی را با کارآمدی و اثر بخشی بیشتر نسبت به بخش های داخلی سازمان های داخلی ارائه کنند.
۲. برون سپاری خدمات بخش دولتی در بسیاری از حوزه های خدماتی موجب توسعه و رونق بازار این گونه خدمات گردید و سبب ایجاد و رشد شرکت های بزرگ خدماتی شد.

1. Economy of scale
2. Williamson
3. Transaction cost

در دهه ی 1980 میلادی تغییری در سبک مدیریت پدیدار شد بدین صورت که در استراتژی های تجاری ایده تجارت محوری به ایده غالب تبدیل شد و مشاوران، مدیران شرکت ها را ترغیب به استفاده از این خط مشی کردند و از اوایل دهه 1980 میلادی گرایش و تمایل عمومی شرکت به ویژه در برخی حوزه های بازار در راستای کاهش میزان یکپارچگی عمومی بوده است.

در دهه 1990 استفاده از شبکه تأمین کنندگان مورد استفاده ی خودروسازان ژاپن قرار گرفت و از سوی خودروسازان غربی هم تقلید شد. پس از آن صنایع داروسازی از جمله صنایعی بودند که اقدام به کاهش سطوح یکپارچگی عمومیشان کردند و تمرکز خود را بر فعالیت های تحقیق و توسعه و نیز توسعه ی برخی مراحل فرآیند تولید معطوف نمودند که ارزش آفرینی بالاتری نسبت به سایر فعالیت ها داشت و پس از آن صنایع الکترونیکی از جمله صنایعی بودند که در این مسیر گام برداشتند.

۱-۵- سابقه برون سپاری

اگرچه کاربرد واژه برون سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و فراوان مورد استفاده قرار گرفته است. به نظر می رسد واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران در زمان رومی ها نخستین شکل برون سپاری بوده است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلیس عملیات نگهداری چراغ های خیابان، مدیریت زندان ها و جمع آوری مالیات فعالیت های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا تحویل محموله های پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب برون سپاری شده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت قبل و همچنین در خلال انقلاب صنعتی، انواعی از برون سپاری اجرا شده است. اگر چه واژه برون سپاری برای نخستین بار در سال 1989 میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک¹ جهت واگذاری انجام فعالیت های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت های تابعه آی بی ام² به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت.

۱-۶- انواع برون سپاری

با توجه به معانی متعدد برون سپاری و معیارهای مختلف اندازه گیری آن می توان انواع مختلفی را برای آن در نظر گرفت. بدین منظور با توجه به معیارهایی از قبیل سطح تصمیم گیری، حجم برون سپاری، میزان ادغام، روابط ویژه سطح کنترل اداری و نوع مالکیت، انواع برون سپاری طبق جدول زیر طبقه بندی می شود.

1- Kodak

2- IBM

جدول ۱-۱- انواع برون سپاری

| معیار طبقه بندی | نوع برون سپاری |
|-----------------|---|
| سطح تصمیم گیری | برون سپاری راهبردی یا استراتژیک، برون سپاری تاکتیکی یا سنتی |
| حجم برون سپاری | برون سپاری کلی، برون سپاری انتخابی یا بخشی |
| میزان ادغام | برون سپاری، نیمه برون سپاری |
| روابط ویژه | برون سپاری گروهی یا داخلی، برون سپاری غیر گروهی یا خارجی |
| کنترل اداری | برون سپاری عملکرد، برون سپاری منابع |
| مالکیت | برون سپاری بخش دولتی، برون سپاری بخش خصوصی |

۷-۱- برون سپاری راهبردی

برون سپاری راهبردی^۱ عبارت است از تصمیم راهبردی یک سازمان به منظور واگذاری فعالیتی که در داخل سازمان انجام می شود به تأمین کننده بیرونی. بنابراین برون سپاری راهبردی با راهبرد های بلند مدت سازمان همراستا می باشد. برون سپاری راهبردی با توجه به چشم انداز آینده، ساختار، مزیت رقابتی، عملکرد و هزینه های فعلی و آینده سازمان به بررسی موضوع برون سپاری می پردازد. برون سپاری راهبردی به فعالیت های مرتبط با کسب و کار اصلی شرکت و فعالیت هایی که به صورت بالقوه و بالفعل می تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و منجر به خلق ارزش برای سازمان شوند، اشاره می کند. از آنجا که برون سپاری راهبردی با تغییر مرزهای سازمان مرتبط است، همانند کسب و کار و راهبرد اصلی شرکت در نظر گرفته می شود.

پنج جزء اصلی برون سپاری راهبردی عبارتند از:

- ارتباط نزدیک مابین فرآیند برون سپاری و عوامل کلیدی موفقیت شرکت
- انتقال مالکیت فعالیت های کسب و کاری که قبلا در داخل سازمان انجام می شد که اغلب همراه با انتقال کارمندان و دارایی های فیزیکی به ارائه دهنده خدمت است
- برقراری روابط همکاری سراسری که طولانی تر و جامع تر از قرارداد های همکاری معمولی می باشد

- تعهد بلند مدت مابین سازمان و ارائه دهنده خدمت. با بررسی مدت زمان بیش از 100 قرارداد اصلی مشخص شده است که مدت زمان قرارداد بلند مدت بین 6 تا 7 سال می باشد
- تعریف قراردادی سطح خدمت ارائه شده و میزان تعهدات طرفین قرارداد

۸-۱- فرامرزشپاری

فرامرزشپاری^۲ که میان کشورهای اروپایی و آمریکایی رایج است، عبارت است از واگذاری فرآیندهای کسب و کار به منظور کاهش هزینه و بدون تغییر یا کاهش در کیفیت محصولات. برخی دلایلی که منجر به مشکل تر شدن اجرای برون سپاری فرامرزی نسبت به برون سپاری داخلی می شوند عبارتند از:

- 1- Strategic outsourcing
- 2- Off shoring

- تفاوت زمانی و مکانی میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون سپاری
- هماهنگی و تلاش بیشتر جهت انتقال فناوری
- گسترش مرز میان سازمان ها
- کنترل بیشتر بر فعالیت های اجرایی
- تفاوت فرهنگی میان سازمان ها
- مشکلات ناشی از عدم هماهنگی میان سازمان ها

۲- مراحل و عوامل برون سپاری

۲-۱- روند برون سپاری

در گذشته، برون سپاری در سازمان هایی با عملکرد ضعیف در رقابت و میزان تولید و سازمان هایی که مشکلات مالی داشته و فاقد فناوری پیشرفته بودند مورد استفاده قرار می گرفت. امروزه سازمان های موفق نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانی استفاده می کنند و مدیران این سازمان ها درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند. به کارگیری راهبرد برون سپاری برای یک فرآیند خاص نیازمند پردازش مواردی چون توانایی نسبی انجام فرآیند، میزان رقابتی بودن فرآیند و پتانسیل فرصت طلبی در اثر برون سپاری فرآیند می باشد. پردازش هر یک از موارد مذکور تعدادی راهبرد منبع یابی برای سازمان فراهم می کند. رویکرد منبع یابی شامل تک منبعی (استفاده از یک تأمین کننده دارای فرآیند و فناوری خاص) و چند منبعی (استفاده از چند تأمین کننده و ایجاد رقابت بین آنها در ارائه خدمات بهتر) می باشد.

در قرارداد های برون سپاری پیچیده که در سطح سازمان تنظیم می شود، دستیابی به سطح کلی توافق مهم است. برای موفقیت مدیران ارشد در این قراردادها، ترسیم چارچوب کلی برون سپاری مفید خواهد بود. رعایت اصول کلی قراردادها منجر به صرفه جویی در هزینه ی تراکنش ها) مانند هزینه انجام مذاکرات و توافقات قراردادی، انتخاب و ارزیابی تأمین کننده (و دستیابی به شایستگی رقابتی می شود. شکل زیر چهارچوب کلی فرآیند برون سپاری را نشان می دهد:



شکل ۲-۱- فرآیند کلی برون سپاری

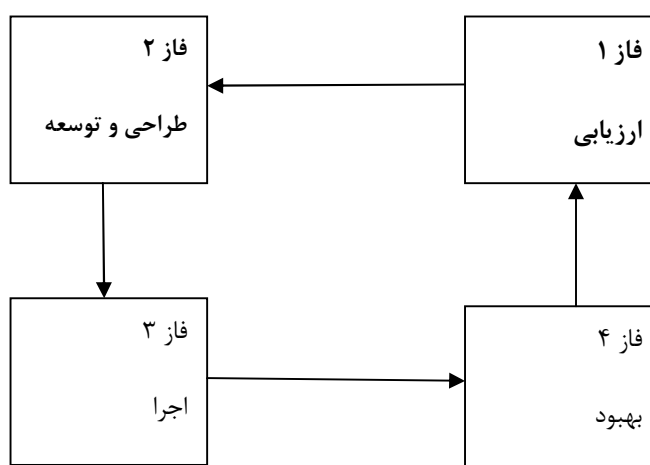
۲-۲- مراحل برون سپاری فرآیند کسب و کار

برون سپاری موفق را می توان حاصل گذار از چهار مرحله دانست. در اولین مرحله شرکت به بررسی و نظارت فرآیندها، تجزیه و تحلیل کارایی آنها و ارزیابی آنچه باید برون سپاری شود، می پردازد. به عبارت دیگر تصمیم به برون سپاری یا تأمین داخلی یک فرآیند در این مرحله اتخاذ می شود. پس از مشخص شدن فرآیند های قابل برون سپاری، نوبت به انتخاب تأمین کننده ای می رسد که صلاحیت انجام آن فرآیندها را داشته باشد. لازمه تحقق این مهم مجهز شدن به ابزاری جهت ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان مختلف است. در گام بعدی، عقد قرارداد با تأمین کننده واجد شرایط مورد بررسی قرار می گیرد. هدف از این مرحله دستیابی سازمان به یک قرارداد برون سپاری قابل اجرا است. سرانجام، سازمان برون سپار باید بتواند بر عملکرد شرکت ارائه دهنده خدمت نظارت کرده، نتایج را ارزیابی و مسائل احتمالی پیش رو را حل و فصل نماید.



شکل ۲-۲- مراحل اجرای برون سپاری

۲-۳- سیکل برون سپاری



شکل ۲-۳- سیکل برون سپاری

فاز ۱- ارزیابی: ارزیابی فرآیند جاری و فرآیند های آینده، توانایی برای اجرای تغییرات و ایجاد ارزش افزوده
 فاز ۲- طراحی و توسعه: طراحی و توسعه فرآیند برون سپاری، فاکتورهای کلیدی موفقیت و خروجی های مورد انتظار
 فاز ۳- اجرا: اجرا، اندازه گیری و ارزیابی نقاط بحرانی

فاز ۴- بهبود: بهبود مستمر و بکارگیری فنون تضمین کیفیت

در مراحل فوق پرسیدن سوالات اساسی در مورد رابطه برون سپاری با سازمان، برون سپاری را در وضعیت مطلوب تری قرار می دهد. حوزه هایی از این سوالات اساسی شامل موارد زیر می باشد:

- چشم انداز آینده
- قابلیت های کلیدی فعلی و آینده
- ساختار فعلی و آینده
- هزینه های فعلی و آینده
- عملکرد فعلی و آینده
- مزیت رقابتی فعلی و آینده

۲-۴- زیر ساخت ها و عوامل موثر بر برون سپاری

از عوامل موثر در یک برون سپاری موفق می توان به موارد زیر اشاره کرد:

وجود رابطه دو طرفه بر مبنای مشارکت میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون سپاری به طوری که یک رابطه برد - برد میان آنها ایجاد می شود. مشارکت همراه با تحقیق و توسعه موجب دسترسی به منابع علمی جدید، نوآوری های علمی مستمر، خلق دانش و کاهش هزینه های داخلی سازمان خواهد شد.

اطمینان از رعایت اخلاق حرفه ای و حفظ و نگهداری و امنیت اطلاعات و فناوری واگذار شده به سازمان دریافت کننده برون سپاری ضروری می باشد.

وجود زیرساخت های لازم (مخصوصا زیر ساخت فناوری اطلاعات) جهت انتقال فناوری از سازمان واگذار کننده به دریافت کننده برون سپاری ضروری می باشد.

وجود فرهنگ سازمانی برون سپاری در سازمان به طوری که مقبولیت برون سپاری در میان کارکنان سازمان جالفتاده و کارکنان منافع خود و سازمان را در اجرای برون سپاری بدانند و در این خصوص همکاری های لازم را انجام دهند.

در موفقیت فرامرزشپاری، روابط سیاسی و همکاری های دوستانه میان دو کشور نقش اساسی دارد.

۲-۵- دلایل برون سپاری و منابع مورد نیاز

الف: دلیل سازمانی

۱. بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت های بنیادی: سازمانها به برون سپاری به دید یک استراتژی تجاری می نگرند. این موضوع در مورد شرکت های صاحب تکنولوژی پیشرفته نظیر مایکروسافت و هیولت پاکارد ملموس تر است.
۲. دستیابی به توانمندیها و امکانات در کلاس جهانی

۳. افزایش انعطاف پذیری در بلند مدت: افزایش انعطاف پذیری در مواجهه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و تکنولوژی از ملاحظات کلیدی اکثر شرکت ها به حساب می آید.
۴. گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن مزایای مهندسی مجدد
۵. افزایش بخش ها و وظایف (دگرگونی و تحول در سازمان)
۶. توسعه فروش و امکانات کلیدی در گذر زمان، هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه ای فراهم نباشد.
۷. کسب فرصت ها و موقعیت های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید به واسطه دسترسی به شبکه ی تأمین کنندگان (گستره مناسبی از قابلیت های گوناگون و متنوع)
۸. بهبود عملکرد عملیاتی همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره وری، زمان پیشبرد کوتاه تر، استفاده بهتر تجهیزات، افزایش خروجی ها و سود بیشتر.
۹. دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت های جدید
۱۰. افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره برداری و نفوذ در سیستم ها، فرآیندها و توانمندی توسعه یافته ی تأمین کننده
۱۱. دسترسی به خدمات جدید
۱۲. بهبود مدیریت و کنترل
۱۳. بهبود مدیریت ریسک
۱۴. تحصیل و کسب ایده های نوآورانه
۱۵. کسب وجهه ی تجاری مناسب به واسطه ی همکاری با پیمانکاران پیشرو

ب: دلایل مربوط به امور مالی و هزینه ها

۱. کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده ی محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد و ساختار هزینه های پایین تر
۲. ایجاد نقدینگی
۳. تغییر هزینه های ثابت به متغیرها

ج: دلایل مرتبط با نیروی انسانی

۱. بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران
۲. متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری
۳. حل مشکل (مثل مشکل پرسنلی و...)

۲-۶- سطوح برون سپاری

در یک تقسیم بندی می توان برون سپاری را در دو حوزه ی "محصولات" (ساخت و تولید) و "خدمات" (امور پشتیبانی) مورد بررسی قرار داد. در حوزه ساخت و تولید امور تدوین تکنولوژی، ساخت قطعات، اجزاء و زیر مجموعه ها می توانند برای تولید به یک تأمین کننده واگذار گردند. برون سپاری می تواند در اموری مانند زیر انجام شود:

- خدمات پشتیبانی، نگهداری و امنیت، سراینداری، خدمات غذا و ...
- خدمات و سرویس های اطلاعاتی
- برنامه ریزی و کنترل پروژه
- تدارکات
- امور حقوقی کارکنان (لیست حقوق)
- امور نیروی کار موقت
- انبارداری و مدیریت موجودی
- خدمات مسافرتی
- خدمات رضایت مشتری

اما از نظر دیگر برون سپاری را می توان به سطوح زیر تفکیک کرد:

- فردی (نظیر واگذاری وظایف یک حسابدار یا تراشکار)
- وظیفه ای (نظیر واگذاری وظایف بخش حسابداری یا تراشکاری)
- فرآیند (نظیر واگذاری وظایف کل فرآیند تولید یک قطعه یا...)

در تقسیم بندی دیگر برون سپاری را می توان به دو سطح عملیاتی و استراتژیک تقسیم کرد. برون سپاری استراتژیک زمانی است که با استراتژی های بلند مدت سازمان همسو بوده و بر آن سازمان تنظیم گردد. برون سپاری ممکن است کوتاه مدت باشد، ممکن است برخی برون سپاری ها مانند برون سپاری قطعات و نیز فعالیت های وظیفه ای و فردی بسیار کوتاه مدت حدود شش ماه باشند اما عموماً برون سپاری فرآیندها زمان طولانی تری دارد.

۲-۷- عوامل درون سازمانی موثر بر برون سپاری

۱. افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی : بهبود انعطاف پذیری در خصوص وضعیت هایی مطرح می شود که حجم برخی فعالیت ها در زمان های پیش بینی ناپذیر افزایش می یابد و کارکنان شرکت قادر به انجام به موقع و کارآمد آن نیستند. هنگامی که حجم فعالیت های در زمان های مختلف سال نوسان دارد، ممکن است حذف هزینه های ثابت مرتبط با کارکنان فعلی شرکت و انتقال فعالیت مزبور بر اشخاص خارج از سازمان که در قبال کار انجام شده حق الزحمه دریافت می کنند، مناسب باشد. این تصمیم موجب می شود که هزینه های ثابت به هزینه های متغیر تبدیل شود.

۲. کاهش هزینه های درون سازمانی : شرکت ها ممکن است به دلایل مختلف نظیر نا مناسب بودن وضعیت مالی یا افزایش سود آوری، بر صرفه جویی هزینه ها تأکید کنند. اگرچه کاهش هزینه ها از طریق واگذاری بخشی از فعالیت ها امکان پذیر است، اما در تمامی وضعیت ها به نتیجه درخور ملاحظه ای منجر نمی شود. موسسات تخصصی نظیر مراکز پردازش اطلاعات، معمولا کارهای چندین شرکت را به طور متمرکز انجام می دهند. این موسسات به دلیل تخصصی بودن و متمرکز بودن فعالیت ها در یک رشته خاص، هزینه بسیار پایین دارند و فعالیت های شرکت را با هزینه کمتری انجام می دهند.
۳. بهبود خلاقیت : مدیریت می تواند یک بازسازی سازمانی کامل بر روی شرکت را اعلام کند و برون سپاری را مورد استفاده قرار دهد تا یک علامت تعجب بر روی قطعیت خودش قرار داده و به طور واقعی وضعیت جاری را تغییر دهد. با انجام دادن یک چنین اقدام قابل ملاحظه ای در آغاز بازسازی سازمانی، کارکنان خواهند دانست مدیریت درباره این تغییرات قاطعیت دارد و بسیار احتمال دارد که کارکنان در رسیدن به یک ساختار جدید در سازمان کمک رسانی کنند.
۴. ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری : یک شرکت می تواند از راهبرد واگذاری بخشی از فعالیت های خودش به سایر موسسات به عنوان ابزار بازاریابی استفاده کند. بدین ترتیب شرکت منابع تأمین کننده کالا و خدمات مورد نیاز را به مشتریان بالقوه خود معرفی و به طور ضمنی اعلام می کند که چون بخشی از فعالیت های شرکت توسط برخی شرکت های معتبر انجام می شود، مشتریان می توانند نسبت به کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده اطمینان نمایند.

۲-۸- عوامل برون سازمانی موثر بر برون سپاری

۱. برون سپاری به منظور رسیدن به رقبا : برون سپاری در حالت هایی از رسیدن به رقبای دیگر ممکن است چندین منظور را پاسخگویی کند. عملیات موجود ممکن است از چنان هزینه بالایی برخوردار باشد که یک قرارداد برون سپاری، یک مزیت هزینه ای کوتاه مدت را ببار آورد. با اهمیت تر آنکه، قرارداد برون سپاری به شرکت یک امکان از فضای تنفسی را فراهم می سازد تا توقف کند و قابلیت های حیاتی آتی خودش را مجددا ابداع کند.
۲. برون سپاری به دلیل تغییر یافتن نیازهای مشتری : در بسیاری از صنایع، قوانین بازی به دلیل تغییرات عمده در سلیقه های مشتری تغییر می یابد. در این شرایط، منبع سود ها در زنجیره ارزش ممکن است از یک قسمت به قسمت دیگری تغییر یابد. گاهی اوقات، مانند حالت هایی که کالاها به کالاها تبدیل می شوند، ارزش افزوده از ناحیه بازاریابی به ناحیه عرضه تغییر مکان می دهد. در سایر موارد، وقتی که اقلام بیشتر وابسته به مد می شوند، منبع ارزش ممکن است در جهت عکس از تولید به بازاریابی تغییر جهت دهد.
۳. برون سپاری به دلیل تغییر در فناوری روز دنیا : تغییر فن آورانانه ممکن است بر علیه شرکت استقرار یافته کار کند و این فعالیت را به طریقی دوباره تعریف کند که شرکت برای باقی ماندن

در بازی، مجبور به برون سپاری شود. این موضوع در صنعت داروسازی دقیقاً مصداق دارد. اگرچه روش توزیع داروها در سالهای اخیر زیاد تغییر نکرده است و به همراه آن محصولات ارائه شده به مصرف کنندگان، از طریق پزشکان و بیمارستان ها کلید موفقیت بوده است. با وجود این، منبع داروهای جدید شدیداً تغییر کرده است.

۲-۹- مزایای برون سپاری

دیدگاه رایج سازمان ها به برون سپاری به عنوان وسیله ای برای کاهش هزینه می باشد، اما مزیت مهمتر برون سپاری، بهبود کیفیت فعالیت ها و محصولات و اثر بخشی بیشتر کارکنان سازمان می باشد. برون سپاری کلیه فعالیت های غیر اصلی سازمان منجر به کاهش فعالیت های کاری مدیریت ارشد سازمان شده و از این طریق تمرکز بر مزیت رقابتی مدیریت افزایش می یابد.

سازمان ها فعالیت های منابع انسانی خود را به هدف کاهش هزینه، کاهش حجم فعالیت های مدیریت و حذف بروکراسی و مقررات اداری پیچیده و زمان بر برون سپاری می کنند، اما مشکل برون سپاری منابع انستنی از دست دادن کنترل سازمان بر مهمترین سرمایه سازمان (کارکنان) می باشد. بنابراین سازمان باید با بررسی میان مزایا و مشکلات برون سپاری منابع انسانی یکی را انتخاب کند.

اگر چه برون سپاری در ک.تاه مدت منجر به بیکاری کارمندان می شود اما در بلند مدت بروز خلاقیت، پیشرفت های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده منجر به ظهور صنایه و محصولات جدید خواهد شد.

چون سازمان ها تعداد زیادی از فعالیت ها را به تأمین کنندگان بیرون از سازمان واگذار می کنند، مرزها و بدنه کارکنان سازمان که دارای شایستگی و تخصص بوده و بر فعالیت های راهبردی و اصلی متمرکز هستند، کوچک تر می شوند. به تدریج سازمان اصلی تبدیل به یک هماهنگ کننده شبکه میشود. از مزایای استفاده از برون سپاری می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش اثربخشی با تمرکز بر فعالیت های محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد
- بهبود خدمات ارائه شده به مشتری
- بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن به یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن
- کاهش و کنترل هزینه عملیات محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد بهتر و هزینه پایین تر
- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر
- بهره مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین کنندگان
- بهبود عملکرد عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر و افزایش بهره وری)
- آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر (کاهش سرمایه گذاری در فعالیت های برون سپاری شده)
- انعطاف پذیری در بلند مدت

۲-۱۰- مشکلات و چالش های برون سپاری

برون سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی شود بلکه آسیب ها و خسارات جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد می شود. در تصمیمات برون سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین کننده، قابلیت اطمینان زمان های تحویل نیز مد نظر قرار می گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه می تواند منجر به صرف هزینه های بیشتر، از دست دادن فرصت ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شود.

یکی از نتایج منفی برون سپاری و فرامرزسپاری بیکار شدن کارکنان می باشد. در واقع سازمان ها با برون سپاری فعالیت های خود و کاهش هزینه ها به صادرات شغل ها و فعالیت های سازمان پرداخته و این امر منجر به افزایش بیکاری و کاهش سطح استاندارد زندگی کارمندان خواهد شد. اگر چه طبق تئوری های اقتصادی، برون سپاری در بلند مدت منجر به کاهش تولید و میزان استخدام کارکنان نمی شود اما در کوتاه مدت این امر اتفاق می افتد.

در زیر به برخی مشکلات مطرح در برون سپاری اشاره شده است:

- ممکن است ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با سازمان فعلی برجسته باشند، وجود نداشته باشند.

- کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت های برون سپاری شده که می تواند منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات شود.

- وابستگی به ارائه دهندگان خدمت.

- کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد.

(مانند انتقال فعالیت های فرعی از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال توسعه با نیروی کار ارزان)

- از دست دادن قابلیت کلیدی به دلیل برون سپاری نادرست فعالیت ها (برون سپاری فعالیت های

مهمی مانند طراحی و مهندسی)

- ریسک از دست دادن سرمایه های فکری شرکت (مانند نشان تجاری، اختراعات ثبت شده، سهم

بازار و ...)

- ریسک به وجود آمدن یک رقیب تازه برای سازمان

بسیاری از شرکت ها در اتخاذ یک دیدگاه استراتژیک در قبال تصمیمات برون سپاری شکست می خورند. این امر بدان دلیل است که آنها برون سپاری را صرفاً یک موضوع کوتاه مدت تلقی می کنند. برخی مشکلات و مسائل کلیدی که شرکت ها در قبال تصمیم به برون سپاری با آن مواجه می باشند عبارتند از:

- عدم وجود فرآیند برون سپاری رسمی: بسیاری از شرکت ها هیچ مبنای قاطعی برای ارزیابی تصمیمات برون سپاری ندارند.
- یک رویکرد متفرق: بسیاری از شرکت ها قادر نیستند تصمیمات برون سپاری خود را در قالب یک استراتژی کل یکپارچه سازند.
- تجزیه و تحلیل محدود هزینه ها: تجزیه و تحلیل هزینه های برون سپاری دربرگیرنده مقایسه هزینه های مهم مرتبط با کار داخلی و برون سپاری است.
- تعریف کسب و کار اصلی: بسیاری از مهارت ها را نمی توان به امید برون سپاری رها کرد. بسیاری از شرکت ها ناآگاهانه توانایی ها و کسب و کار اصلی خود را درگیر فرآیند برون سپاری می کنند و همین امر باعث می شود آنها هزینه های سنگینی را متحمل شوند.

۳- اخذ تصمیم برون سپاری

۳-۱- تصمیمات ساخت / خرید

یکی از مهمترین تصمیمات هر سازمان، اخذ تصمیمات هر سازمان برای ساخت و یا خرید و یا به عبارتی برون سپاری در مقابل درون سپاری فعالیت ها، قطعات، زیر مونتاژها و خدمات مورد نیاز سازمان است. تصمیم سازی ساخت یا خرید بر اساس به کارگیری معیارهای مختلفی انجام می شود. بر این مبنا در هر سازمانی تصمیم گیری در مورد برون سپاری یا درون سپاری برخی از فعالیت ها، قطعات و خدمات چندان دشوار نیست و بر اساس تکیه بر یک یا برخی از خطوط راهنمای تصمیم سازی تکلیف روشن می شود، مثلاً طبیعی است که بسیاری از سازمان ها بسیاری از ملزومات اداری را خریداری کنند و در بسیاری از موارد تهیه این اقلام در درون سازمان بی معناست. بر عکس برخی از فعالیت ها در یک سازمان در زمره اصلی امور آن تلقی شده و سازمان بر اساس توجیهات استراتژیک از واگذاری آنها به دیگران جلوگیری می کند. بدین ترتیب، در دو گروه ذکر شده اتخاذ تصمیمات ساخت یا خرید می تواند با مختصری بررسی و تأمل انجام شود. غیر از این دو گروه، گروه سومی است که اخذ تصمیم در مورد آنها به سادگی امکان نداشته و شرایط آنها از وضوح وضعیت دو دسته قبلی برخوردار نیست.

۳-۲- دسته بندی نیازمندی ها و تعیین تکلیف تأمین آنها

دسته بندی نیازمندی های سازمان و بررسی آنها از نظر قابلیت واگذاری به بیرون یا اساساً نحوه ی تأمین آنها سوال محوری در تحلیل ساخت یا خرید است و اصولاً نیازمندی های سازمان از 3 طریق قابل تأمین است:

- ساخت (تأمین داخل صنعت)
- خرید (تأمین از بیرون صنعت)
- مشارکت (برقراری شراکت با دیگران، مانند سرمایه گذاری مشترک و...)

همچنین نکات زیر می تواند جهت تعیین تکلیف یک قلم) قطعه، زیر مجموعه، فعالیت، سیستم و ... در نظر گرفته شوند:

۱. در صورتی که یک قلم دارای زیر مجموعه باشد، تحلیل ساخت / خرید می تواند در مورد کل آن و نیز در مورد تک تک زیر مجموعه ها به طور همزمان انجام گرفته و تصمیمات ارزشمندی اتخاذ شود.
 ۲. هنگامی که اطلاعات مناسبی از بازار تأمین هر یک از اقلام فراهم شود، عملاً فهرست اولیه ای از تأمین کنندگان بالقوه و نیز شناختی مقدماتی از مشکلات احتمالی در برون سپاری قلم مورد بررسی فراهم می شود.
- بدیهی است به منظور اخذ تصمیم مناسب در این مرحله، به مجموعه ای از اطلاعات نیاز خواهد بود. به عنوان مثال در صورتی که قلم مورد نظر (تولیدی) باشد، برخی از اطلاعات مورد نیاز عبارتند از:
- تحلیل ضرورت یا عدم ضرورت برون سپاری قلم
 - توصیف ویژگی های قلم
 - اطلاعات فنی اعم از نقشه ها و مدارک فنی، فرآیند ساخت شرایط حمل و نگهداری
 - اطلاعات مربوط به تقاضا از قبیل حجم تقاضا، روند و نوسانات تقاضا، موارد اضطراری یا غیر قابل پیش بینی یا برنامه ریزی
 - اطلاعات هزینه ای (تولید داخلی، هزینه احتمالی تأمین کنندگان بالقوه ی بیرونی به صورت برآوردی و ...)

۳-۳- اخذ تصمیم ساخت / خرید به کمک مدل های تصمیم سازی

در برخی از موارد به سادگی می توان با در نظر گرفتن چند معیار ساده تکلیف یک قلم را از نظر ساخت یا خرید روشن کرد، اما در مورد برخی از نیازمندی های سازمان، تعیین تکلیف ساخت یا خرید به سادگی و با یک برداشت اولیه ممکن نیست، در این حالت به استفاده از مدل های تصمیم نیاز است که برای این مهم مدل های مختلفی توسعه یافته اند. بسیاری از سازمان ها در سراسر جهان نیز متناسب با مقتضیات خود و با ترکیب دو یا چند عامل تأثیرگذار مدل های تصمیم سازی ویژه ای ایجاد کرده اند. شایان ذکر است که حتی تست کردن ساخت یا خرید در مواردی نیز که به موضوع بدیهی و روشن به نظر می رسد نیز می تواند مهر تأییدی بر آن تصمیم تلقی شود. در این قسمت یک مدل نمونه تصمیم سازی ساخت / خرید مورد بحث و بررسی قرار می گیرد. محور عمودی این ماتریس دو بعدی را اهمیت استراتژیک تشکیل می دهد. این دو عامل به صورت زیر قابل تعریف هستند:

الف - اهمیت استراتژیک: میزان اهمیت قلم مورد بررسی در تأمین مزیت های رقابتی و تحقق اهداف کلان سازمان، حساسیت آن از نظر محدودیت های حفاظتی و تأثیر آن بر عملکرد مطلوب محصول نهایی

ب - توانایی استراتژیک: توان و قابلیت های فعلی سازمان در تأمین قلم مورد نظر در داخل صنعت بر اساس ماتریس تصمیم، شکل زیر در مورد قلم تأمینی قابل تصور است که در هر یک از حالت های چهارگانه می توان به صورت زیر اقدام نمود:

| | |
|------------|--------------|
| اهمیت زیاد | اهمیت زیاد |
| توانایی کم | توانایی زیاد |
| اهمیت کم | اهمیت کم |
| توانایی کم | توانایی زیاد |

شکل ۳-۱- ماتریس اهمیت/توانایی و تقسیمات چهارگانه

حالت اول :اهمیت استراتژیک قلم تأمینی کم و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی کم : در این صورت مناسب ترین گزینه تأمین قلم از بیرون از سازمان یا به عبارتی خرید آن است.

حالت دوم :اهمیت استراتژیک قلم تأمینی زیاد و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی زیاد: در این صورت ترجیح برای تأمین این قلم در داخل صنعت و حفظ آن یا به عبارتی ساخت آن است.

حالت سوم :اهمیت استراتژیک قلم تأمینی زیاد وتوانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی کم : در این صورت شاید مناسب باشد که با برخی شرکت های دیگر مشارکت کنیم .این شراکت می تواند جنبه کوتاه مدت یا بلند مدت داشته باشد .گاهی ممکن است سازمان ترجیح دهد در زمینه ی تقویت فعالیت اصلی آینده خود که در حال حاضر در انجام آن توانایی کافی در داخل وجود ندارد، با دیگران به طور موقت شریک شود تا فعالیت های اصلی مورد نظر در تعاملات مربوط و تبادل و تسهیم تجربه و اطلاعات، پرورش یافته و بالنده شود .بدیهی است که اینگونه شراکت ها نیز ریسک های مخصوص به خود را به همراه دارد که قاعدتا باید برای مدیریت ریسک های مربوطه تدابیر لازم را اندیشید.

حالت چهارم :اهمیت استراتژیک قلم تأمینی کم و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی زیاد: در این صورت ممکن است تشخیص برتری در مورد گزینه های ساخت یا خرید آسان نباشد .در این صورت عوامل دیگری مانند صرفه جویی های هزینه ای کمبود ظرفیت یا دلایل دیگری که اشاره خواهیم کرد می توانند اخذ تصمیم نهایی را ممکن سازند.

تصمیمات استراتژیک تأمینی مربوط به هر یک از این شرایط در شکل زیر نشان داده شده است:

| | | | |
|-----------------|------|------|-------|
| اهمیت استراتژیک | زیاد | ساخت | شراکت |
| | کم | ؟ | خرید |
| | | زیاد | کم |

توانایی استراتژیک

شکل ۳-۲- تصمیمات استراتژیک مربوط به خانه های چهارگانه ماتریس اهمیت/توانایی

۳-۴- تحلیل هزینه ای

در بسیاری از مواقع تحلیل هزینه ای گزینه ی مورد بررسی کمک زیادی به تصمیم گیری در خصوص نحوه ی تأمین آن خواهد کرد. در تحلیل هزینه ای هزینه های تأمین داخلی قلم مورد بررسی تقریبی تأمین بیرونی آن مورد مقایسه قرار می گیرد.

الف- هزینه های تأمین داخلی که شامل هزینه های متغیر تولید است

| هزینه های متغیر | هزینه های ثابت |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • هزینه های مواد تحویلی • هزینه های نیروی مستقیم + مزایای جنبی | <ul style="list-style-type: none"> • سرمایه گذاری تجهیزات • کارفرمای کارخانجات • هزینه های مدیریتی • هزینه های خرید • هزینه های حمل موجودی • هزینه های سرمایه ای و مالیات ها • پرسنل تخصصی |

جدول ۳-۱- هزینه های تأمین داخلی

ب- هزینه های تأمین بیرونی که شامل موارد زیر است:

- قیمت خرید هر واحد
- هزینه های حمل و نقل
- دریافت و بازرسی

- هزینه ی در حال رشد خرید
 - تمام هزینه های مرتبط با کیفیت یا خدمت
- جدول زیر مقایسه این هزینه ها را با یکدیگر نشان می دهد:

| تامین داخلی | برون سپاری |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • مخارج عملیاتی - نیروی کار مستقیم - مواد مستقیم - حمل بار داخلی • تجهیزات • استهلاک • سربار • هزینه مدیریت مستقیم • هزینه های موجودی • هزینه سرمایه در گردش | <ul style="list-style-type: none"> • هزینه های خرید: • حمل / تحویل داخلی • فضا • هزینه های کنترل، اداره و ارتباط با تامین • استمرار سرمایه گذاری • هزینه های موجودی ها • هزینه های گردش سرمایه |
| هزینه کل تامین داخلی: | هزینه کل برون سپاری: |
| هزینه برون سپاری - هزینه تامین داخلی: | |
| مالیات مقدار صرفه جویی شده (کسر گردد) | |
| صرفه جویی خالص (حاصل از برون سپاری) پس از کسر مالیات: | |

جدول ۳-۲- تحلیل و مقایسه هزینه های تامین داخلی و برون سپاری

- نکته حائز اهمیتی که در اینجا ذکر آن الزامی است این که گاهی در اخذ تصمیم ساخت یا خرید در مورد یک قلم تنها به مقایسه ی هزینه های برآورد شده داخلی و بیرونی اکتفا می شود، که این امر به چند علت صحت تصمیم را کاهش داده و احتمال شکست در برون سپاری را افزایش خواهد داد:
- به خاطر داشته باشیم که تصمیم ساخت/خرید قبل از آنکه به وسیله ملاک های هزینه ای سنجش شود، باید به کمک ملاک های استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد.
 - تخمین های هزینه ای داخل سازمان با توجه به ضعف های محتمل در روش های هزینه یابی مورد استفاده و وجود خطاهای قابل توجه در احصای دارایی های مشهود و نا مشهود سازمان ها عموماً دارای دقت کافی نیست، بنابراین در بسیاری از موارد نمی تواند معیار قابل اعتمادی برای اخذ تصمیمات مهمی از این قبیل باشد.
 - وجود عوامل مختلف مانند برخی رفتارهای محتاطانه یا غیر صادقانه می تواند باعث پنهان ماندن هزینه های داخلی شود.

- اغلب در تحلیل های نامتعارف، تنها هزینه های متغیر مورد بررسی قرار گرفته و هزینه های ثابت از قلم می افتد.
 - عواملی مانند نیاز حاد مالی تأمین کننده و لزوم اخذ قرارداد از نظر وی، برداشت غلط یا ناقص از شرح خدمات خواسته شده و سطح انتظارات سازمان خریدار و ... می تواند سبب شوند تا هزینه های اعلام شده از سوی تأمین کنندگان بالقوه، غیر واقعی باشند.
- علاوه بر معیارهای استراتژیک و تحلیل هزینه ای، عوامل دیگری نیز وجود دارند که در اخذ تصمیمات ساخت یا خرید حائز اهمیت هستند:

الف - دلایل گرایش به ساخت (تأمین از درون سازمان)

دلایل زیر خطوط راهنمای سازمان برای اتخاذ تصمیم ساخت یا برون سپاری به معنی نگهداشتن یا انجام فعالیت درون سازمان است: هزینه های تولید پایین تر، فقدان تأمین کنندگان قابل اعتماد، اطمینان از تأمین داخلی، وجود شایستگی اصلی یا فعالیت استراتژیک، الزام در استفاده از پرسنل و تجهیزات مازاد، تحقق کیفیت مورد نظر، اجتناب از ریسک های برون سپاری، حفظ استعدادها و محافظت پرسنل از بیکاری، جلوگیری از اشاعه اطلاعات فنی و طراحی، تمایل برای یکپارچه سازی عملیات و استفاده از ظرفیت های در دسترس.

ب - دلایل تمایل به خرید (تأمین از بیرون سازمان)

در نقطه مقابل نیز عواملی مانند موارد زیر دلایل خرید یا برون سپاری به مفهوم واگذاری فعالیت مورد نظر به دیگران یا خرید سازمان را تشکیل می دهند: تأمین کننده دانش و مهارت، هزینه های پایین تر خرید، ساخت گزین، ظرفیت ناکافی، منابع فنی یا مدیریتی ناکافی، غیر اصلی بودن فعالیت، وجود منابع بیرونی مناسب، لزوم دستیابی به مهارت های فنی، کاهش هزینه های موجود، سیاست تجارت متقابل، انعطاف پذیری تولید، احتیاجات در حجم کم، احتیاجات در حجم نامشخص و عدم تمایل به افزایش نیروی کار.

۳-۵- تدوین استراتژی برون سپاری

پس از تعیین تکلیف در مورد ساخت یا خرید فعالیت ها سایر تصمیمات استراتژیک در مورد آن گروه از فعالیت ها که تصمیم بر برون سپاری آنهاست صورت می گیرد. برای این امر لازم است فعالیت های برون سپاری دسته بندی شود، یک ماتریس با انجام یک ارزیابی دو بعدی فعالیت های قابل برون سپاری را بر اساس هزینه در مقابل ریسک تأمین آنها به چهار دسته تقسیم می کند.

| | |
|------------|-------------|
| هزینه بالا | هزینه پایین |
| ریسک بالا | ریسک بالا |
| هزینه بالا | هزینه پایین |
| ریسک پایین | ریسک پایین |

شکل ۳-۳- ماتریس ریسک تأمین - هزینه

به عنوان مثال فرض می کنیم هدف تعیین استراتژی های زیر باشد:

- برای هر فعالیت برون سپاری چند تأمین کننده انتخاب شود؟
 - ماهیت ارتباط با تأمین کننده و میزان توسعه مورد نیاز برای تحقق نیازهای سازمان چقدر باشد؟
- برای پاسخ به دو پرسش فوق ماتریس ریسک تأمین - هزینه را به صورت شکل بازنویسی می کنیم:
- در گروه اول (اکتسابی) یعنی حالتی که تعداد تأمین کنندگان توانمند زیاد نبوده اما هزینه گزینه مورد نظر پایین است، به دلیل تعداد کم تأمین کنندگان طبیعتاً قدرت چانه زنی سازمان خریدار پایین بوده و ممکن است یافتن تأمین کننده مناسب و اصولاً برقراری رابطه ی برنده - برنده دشوار باشد. در عین حال نیز تأمین داخلی آن هزینه چندانی بر سازمان تحمیل نمی کند. در این حالت علی رغم تصمیم اولیه در تحلیل ساخت / خرید مبنی بر برون سپاری، ممکن است استراتژی مناسب تأمین فعالیت در داخل سازمان باشد. در گروه دوم در جایی که فعالیت از هزینه چندانی برخوردار نباشد و برای تأمین آن تعداد تأمین کنندگان زیادی در بازار وجود داشته باشند، می توان از سیاست چند منبعی بهره برد. در این حالت می توان با اتخاذ سیاست هایی مانند تشویقات مربوط برآورده کردن بهتر نیازمندی های سازمان خریدار توسط تأمین کنندگان، بین آنها فضای رقابتی ایجاد کرد.

حالت سوم، هنگامی است که علی رغم اینکه فعالیت از هزینه بالایی برخوردار است، اما تعداد محدودی تأمین کننده توانمند در بازار برای تأمین آنها وجود دارد. برای این اقسام که بیشترین توان سازمان را به خود اختصاص می دهند سیاست پیشنهادی گزینش یکی از تأمین کنندگان و برقراری ارتباط استراتژیکی با وی است. سرانجام چهارمین حالت هنگامی است که فعالیت از هزینه بالایی برخوردار باشد و در عین حال برای تأمین آن تعداد تأمین کنندگان زیادی وجود داشته باشد. بدین معنی که سازمان خریدار تعداد زیاد تأمین کنندگان موجود در بازار را به عنوان عاملی برای جلوگیری از هر گونه اقدام فرصت طلبانه تأمین کننده انتخابی و بهره مندی از حداکثر تخفیفات و تسهیلات او استفاده می کند.

| | | | |
|-------|------|-----------------------------|---------|
| هزینه | زیاد | استراتژیک | اهرمی |
| | کم | اکتسابی | چندگانه |
| | | کم | زیاد |
| | | تعداد تأمین کنندگان توانمند | |

شکل ۳-۴- نمونه ای از سیاست گذاری برای فعالیت های قابل برون سپاری

۴- اجزاء و ابعاد استراتژی برون سپاری

۴-۱- اجزای استراتژی های برون سپاری

به طور کلی می توان اجزاء و ابعاد مختلف استراتژی برون سپاری برای هر یک از حالت ها را به ترتیب زیر بیان کرد:

الف - منبع یابی ساده در مقابل چندگانه^۱

تعداد تأمین کنندگان و مقدار کاری که به آنان واگذار خواهد شد یکی از مهمترین سوالات استراتژیکی است که باید به آن پاسخ داد. همانگونه که اشاره شد، تعیین استفاده از رویکرد مناسب در این رابطه در مورد هر گروه از فعالیت ها می تواند با استفاده از ابزارهای مختلفی مانند ماتریس ریسک تأمین -هزینه مشخص شود. در اینجا مناسب است تا با دلایل عمومی استفاده از هر یک از این رویکرد ها و معایب و مزایای هر یک بیشتر آشنا شویم:

الف- تک منبعی: دلایل و مزایای انتخاب این سیاست عبارتند از:

- استفاده از تأمین کننده ی دارای فرآیند و فناوری خاص یا انحصاری
- سهولت زمان بندی و کنترل آسان تر تحویل
- دستیابی به کیفیت بهتر و کاهش در قیمت و هزینه ی حاصل از توسعه ی تأمین کننده
- تعهد بیشتر تأمین

در حالت تک منبعی سازمان خریدار به هر علت که به این سیاست روی آورده باشد، باید با تأمین کننده روابط بلند مدت و پایدار برقرار کند و در ایجاد و توسعه ارتباطات نزدیک با او کوشا باشد. در کنار این موارد باید توجه داشت که در حالت تک منبعی (به ویژه زمانی که تأمین کننده توانمند باشد)، این امکان وجود دارد که تأمین کننده تنها پس از گذشت مدت زمان کوتاهی از عقد قرارداد از سیاست به کارگیری اهرمها و فشارهای مختلف علیه سازمان خریدار استفاده کند. فقدان موقعیت رقابتی در بازار، تأمین کننده را در موقعیتی قرار می دهد که دست به اقدامات فرصت طلبانه بزند. در چنین شرایطی تأمین کننده علاقه ای به ارتقای ارزش آفرینی محصول یا انجام فعالیت هایی در جهت بهبود خود نشان نمی دهد، یا حتی در برخی اوقات تمایل به کاهش هزینه ها و افزایش سود آوری خود را نیز دارد. علاوه بر ریسک ناشی از فرصت طلبی تأمین کننده، وقوع برخی رویدادهای غیر مترقبه (پیش بینی نشده) همچون حوادث طبیعی، تعطیلی کارخانه و ... نیز می تواند به افزایش ریسک تأمین در چنین موقعیتی منجر شود.

ب -چند منبعی: عمدتاً به دلایل زیر از این رویکرد استفاده می شود:

- رقابت بین تأمین کنندگان در ارائه قیمت /کیفیت خدمات بهتر
- اجتناب از ریسک تأمین کننده ای که قوی شده است
- عدم توقف تأمین در صورت بروز رویدادهای پیش بینی نشده
- عدم تکافوی ظرفیت هر تأمین کننده به تنهایی
- عدم توسعه یافتگی تأمین کنندگان

1- Single sourcing vs multiple sourcing

- آزمایش پتانسیل و میزان توانمندی تأمین کننده جدید
- انتقال (سوق) توازن قدرت به نفع سازمان خریدار و دسترسی به گزینه های دیگر در شرایط قطع تأمین از سوی یک تأمین کننده از مزایای رویکرد چند منبعی است.
- در مقابل، این رویکرد دارای معایبی نیز می باشد که عمده ترین آنها عبارتند از:
 - از دست دادن تخفیف های ناشی از حجم بالای تولید به دلیل شکسته شدن حجم خرید
 - تقسیم منابع سازمان خریدار در بین چندین تأمین کننده
 - نگاه خصمانه تأمین کننده به سازمان خریدار
 - عدم وجود مبنایی برای همکاری استراتژیک
- لازم است بر این نکته تأکید شود که سیاست انتخابی به موقعیت فعالیت یا قلم مورد بررسی و تحلیل های صورت گرفته (مانند نتایج تحلیل ماتریس ریسک تدمین - هزینه) بستگی دارد.

ب - منبع یابی محلی در مقابل جهانی¹

مکان تأمین کننده از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برخی با هدف گسترش حوزه ی تجاری خود یا دسترسی به تأمین کنندگان توانمند تر، به استفاده از سیاست منبع یابی جهانی روی آورده اند. این سازمان ها به کل جهان به عنوان حوزه ی یافتن منابع بالقوه ی تأمین نگاه می کنند. البته منبع یابی جهانی دارای موانعی نیز می باشد که کم تجربگی در اجرای کسب و کار جهانی، لجستیک پیچیده و نوسانات رایج در این زمینه، مشکل تعامل با فرهنگ های مختلف و هم دارا بودن و هم دارا بودن پرسنل با تجربه در مدیریت تأمین کنندگان در کلاس جهانی، از آن جمله است.

در حالت کلی برای تصمیم گیری در زمینه ی منبع یابی محلی / جهانی باید چهار جریان مهم زنجیره تأمین یعنی جریان مواد و کالاها، جریان اطلاعات، جریان خدمات و جریان پول و نقدینگی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. برای اجرای برخی روش های پیشرفته مدیریت تأمین و تولید، قبل از هر چیز وجود یک جریان ثابت و قابل پیش بینی از جریان کالا و مواد ضروری است. این مسئله معمولاً به مزیت نزدیکی مکانی سازمان خریدار و تأمین کننده منتج می شود.

همین مسأله در مورد جریان اطلاعات نیز صادق است. البته از این نکته نباید غافل شد که یکی از عوامل مهم در ایجاد ارتباطات موثر، قابلیت دسترسی به کانال های ارتباطی ارزان، سریع و استاندارد جهانی است که توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی و از جمله توسعه اینترنت تا حدود زیادی این خواسته را برآورده کرده است. در کنار نکات ذکر شده، جریان نقدینگی نیز با چالش های فابل بررسی در تعیین استراتژی های منبع یابی و انتخاب تأمین کنندگان به ویژه در حوزه ی بین المللی مواجه است.

1- Local vs global

ج - نوع و مدت قرارداد

قرارداد بلند مدت این مزیت را برای تأمین کنندگان دارد که امکان سرمایه گذاری تکنولوژیکی یا بهره مندی از اقتصاد تعداد فراهم می شود. در این نوع قرارداد سازمان خریدار نیز به اطمینان خاطر بیشتری نسبت به قیمت در یک بازه زمانی طولانی مدت دست می یابد و همچنین می تواند از مزایای خدماتی و تکنولوژیکی بهتری از تأمین کننده نیز بهره مند شود. از سوی دیگر قراردادهای کوتاه مدت نیز یک مزیت مهم دارد و آن حفظ ویژگی های انعطاف پذیری است، ویژگی مهمی که امروزه در موفقیت تجاری سازمان نقش بسزایی دارد. اگر یک سازمان در تأمین انعطاف پذیری مورد نیاز مشتریانش ناکام بماند، ممکن است سودآوری و اصولاً بقای چنین سازمانی به مخاطره بیفتد.

به دلیل اینکه پیش بینی آینده و روندها اعم از بازار، فناوری و ... برای سازمان مشکل است، باید توجه داشت هر قراردادی که محکم و غیر منعطف منعقد شود، می تواند منشأ مشکلاتی در آینده شود. از همین رو، امروزه بیشترین سازمان های برون سپاری کننده ترجیح می دهند که با عقد قراردادهای کوتاه مدت و تمدید آنها، هم انعطاف پذیری خود را حفظ کنند و هم با تأمین کنندگان مستعد بهبود و ارتقا، ارتباط بلند مدت برقرار کنند.

د - پایه های تأمین مسطح در مقابل چند سطحی^۱

عموما در سیاست گذاری برای تأمین نیازمندی ها این سوال مطرح می شود که ارتباط مستقیم با تمام تأمین کنندگان و مدیریت بی واسطه آنها مناسب تر است یا کاهش تعداد تأمین کنندگان مستقیم و ارتباط تنگاتنگ با تأمین کنندگان برتر؟ تغییر ساختار پایه ی تأمین از برنامه های اساسی اغلب سازمان ها در سال های اخیر بوده است. این کار عمدتاً به سه شکل زیر صورت می گیرد:

۱. کاهش تأمین کنندگان هر قلم خرید
۲. استاندارد کردن آیتم های خرید قطعات
۳. واگذاری مسئولیت تأمین مجموعه ها به طور کامل به تأمین کنندگانی که قادرند به تنهایی با مدیریت تأمین کنندگان زیر مجموعه خود خدماتی کامل و با کیفیت مطلوب از طراحی تا تحویل تغییر ساختار تأمین از یک هرم مسطح به یک هرم چند سطحی، عمدتاً در راستای بهینه سازی پایه ی تأمین و کاهش هزینه های کل تأمین صورت می گیرد و سازمان با دغدغه کمتر و فراغ بال بیشتر می تواند رقابت خود را ارتقا بخشد.

ه - تدابیر توسعه هماهنگ کنندگان

به منظور توسعه تأمین کنندگان ممکن است سیاست های زیر اتخاذ شوند:

- بهبود عملکرد تأمین کننده با تشکیل تیم های مشاوره ای سازمان خریدار / تأمین کننده در جایی که تأمین کننده قادر به برآوردن انتظارات سازمان نبوده اما به طور بالقوه امکان بهبود در شرایط خود را داراست. در این حالت سازمان از میان چند تأمین کننده آنهایی را انتخاب می کند که امکان بیشترین بهبود در دراز مدت برای آنها متصور است. بدیهی است ایجاد سیستم اندازه گیری

1- Flat base vs hierarchy base

میزان بهبود از جمله چالش های این امر است.

- الزام تأمین کننده برای استقرار نظام های کیفیتی مانند کنترل فرآیند آماری و سیستم های مدیریت کیفیت با هدف حذف نوسانات فرآیندها و مدیریت کیفیت محصولات
- ارتقای توان طراحی و مهندسی تأمین کننده برای واگذاری امور طراحی محصولات فاقد شایستگی محوری به وی و با هدف مدیریت بهتر هزینه های فاز طراحی مفهومی و مهندسی محصولات جدید

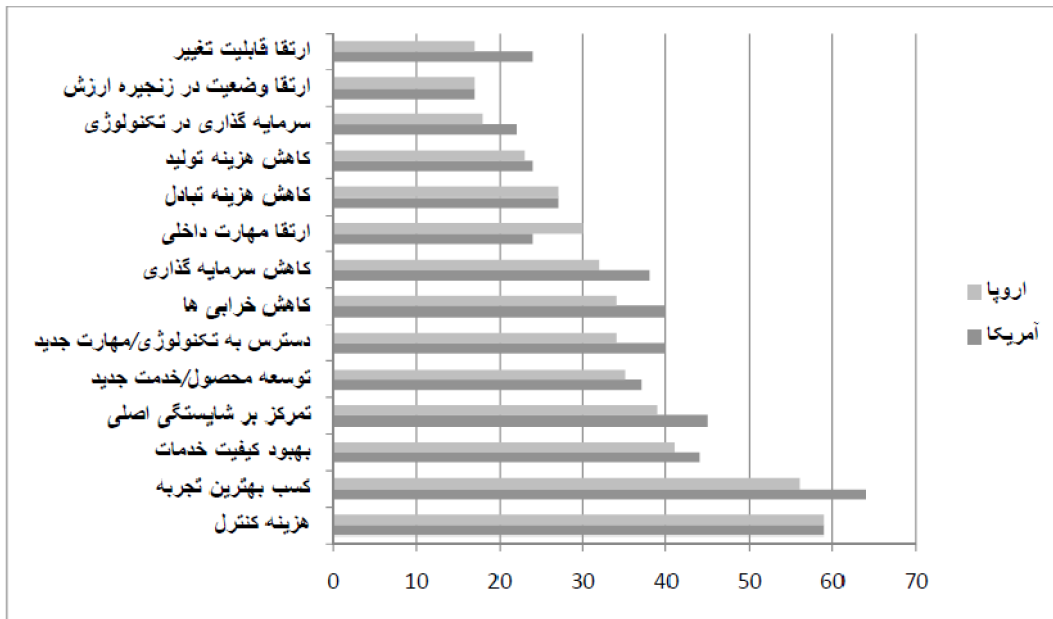
۵- پیوست ها و منابع:

شرکت های پیشرو در آموزش برون سپاری

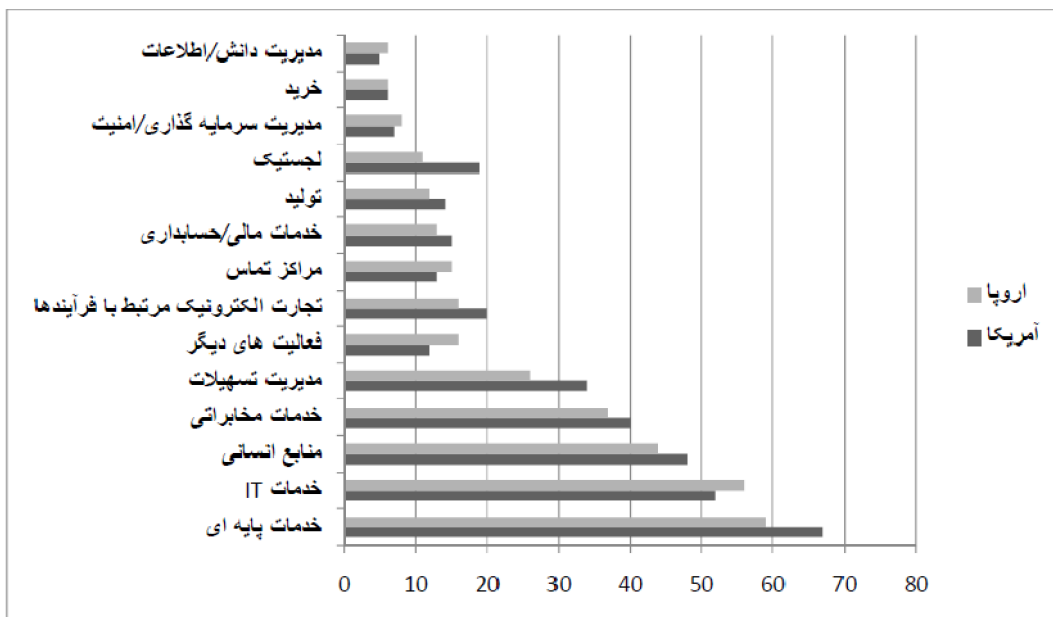
| ردیف | سال ۲۰۰۸ | سال ۲۰۰۹ | سال ۲۰۱۰ | سال ۲۰۱۱ | سال ۲۰۱۲ | سال ۲۰۱۳ |
|------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ۱ | expertus | Microtek | Corporate servises | ADAYANA | expertus | Microtek |
| ۲ | NIIT | GP STERATEGIES | GP STERATEGIES | xerox | lionbridge | INFOPRO |
| ۳ | ADAYANA | CGS | GENPACT | QA | Microtek | aptara |
| ۴ | xerox | Accenture | CGS | element k | xerox | Accenture |
| ۵ | raytheon | INTREPID | Microtek | TATA | Knowledge pool | Skillssoft |
| ۶ | Knowledge pool | Logica | Knowledge pool | INTREPID | GP STERATEGIES | The training associates |
| ۷ | INTREPID | element k | IBM | Accenture | QA | NIIT |
| ۸ | DDI | The training associates | raytheon | GP STERATEGIES | infosys | Knowledge pool |
| ۹ | element k | DDI | Accenture | Logica | NIIT | INTREPID |
| ۱۰ | Corporate servises | xerox | NIIT | NIIT | The training associates | Hemsleyfraser |
| ۱۱ | CGS | raytheon | element k | raytheon | Hemsleyfraser | xerox |
| ۱۲ | CONVERGYS | NIIT | ADAYANA | The training associates | CGS | CGS |
| ۱۳ | lionbridge | IBM | INTREPID | Microtek | raytheon | cognizant |
| ۱۴ | Global knowledge | QA | expertus | Hemsleyfraser | Accenture | TATA |
| ۱۵ | GP STERATEGIES | CONVERGYS | Logica | CGS | TATA | expertus |
| ۱۶ | Logica | Corporate servises | lionbridge | IBM | IBM | IBM |
| ۱۷ | IBM | expertus | TATA | GENPACT | Skillsoft | raytheon |
| ۱۸ | Accenture | ADAYANA | xerox | expertus | Talent2 | lionbridge |
| ۱۹ | innovatia | Knowledge pool | The training associates | Corporate servises | INTREPID | GP STERATEGIES |
| ۲۰ | | | QA | Knowledge pool | Logica | QA |

رتبه بندی اقلام برون سپاری در ایران

| ردیف | اقلام |
|------|---------------------------|
| ۱ | پاکیزگی و تدارکات |
| ۲ | لجستیک/توزیع |
| ۳ | تولید |
| ۴ | منابع انسانی و امور اداری |
| ۵ | تحقیق و توسعه |
| ۶ | بازاریابی/مطالعه بازار |
| ۷ | خدمات پس از فروش به مشتری |
| ۸ | خدمات IT |
| ۹ | تهیه/خرید |
| ۱۰ | فروش |
| ۱۱ | ارتباطات |
| ۱۲ | خدمات مالی/حسابداری |
| ۱۳ | حقوقی |
| ۱۴ | امنیت |
| ۱۵ | کیفیت |



مقایسه دلایل برون سپاری در اروپا و آمریکا بر حسب درصد

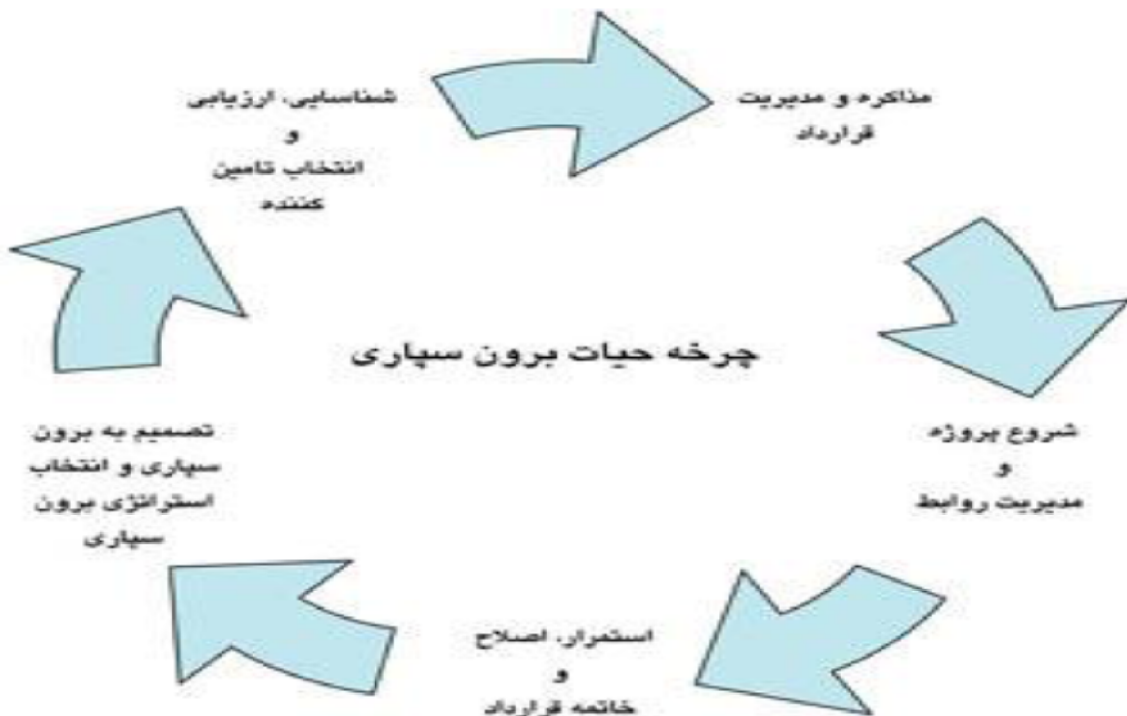


مقایسه اقلام برون سپاری در اروپا و آمریکا بر حسب درصد

محرك های چندگانه برون سپاری

| تحقیقات صورت گرفته | پیامدها و نتایج محرکهای برون سپاری | محرکهای برون سپاری |
|---|--|---|
| | | محرکهای اقتصادی |
| | | ۱- کاهش هزینه و صرفه جویی |
| Trunick (1989), Richardson (1990), Gonzalez et al. (2005) | مردآوری بیشتر بهبود اثربخشی عملیات | |
| Corbett (1998), Razzaque and Sheng (1998), Trunick (1989), Lynch (2004), Embleton and Wright (1998), Claver et al. (2002) | تمرکز بیشتر سرمایه ها بر روی بخشهای کلیدی بهبود نرخ بازگشت دارائی | ۲- کاهش نیاز به سرمایه گذاری |
| | | محرکهای استراتژیک |
| Corbett (1998), Embleton and Wright (1998), Iott (2004), Prahalad and Hamel (1990), Quinn and Hilmer (1994), Weerakkody et al. (2003) | کسب مزیت رقابتی بهبود عملکرد رضایت ارباب رجوع/مشتریان ارتقاء مهارت منابع انسانی افزایش رقابت | ۱- برنامه ریزی استراتژیک برای تمرکز بر نقاط کلیدی |
| Quinn and Hilmer (1994), Corbett (1998), Embleton and Wright (1998), Razzaque and Sheng (1998), Kakabadse and Kakabadse (2000), Jennings (2002), Lynch (2004) | توان ارائه محصولات و خدمات مختلف افزایش توان مسئولیت پذیری کاهش ریسک | ۲- افزایش انعطاف پذیری |
| | | محرکهای محیطی |
| Lynch (2004) | تشویق سازمانها برای بکارگیری سیستمهای اطلاعاتی پیشرفته به منظور ارتقاء اثربخشی و مقرون به صرفه بودن | ۱- توسعه IT |
| Clott (2004) | بدست آوردن مزیت رقابتی | ۲- جهانی شدن |
| Jennings (2002) | ارائه محصولات و خدمات با قیمت پایین تر و کیفیت بهتر | ۳- فشارهای جامعه |

چرخه حیات برون سپاری:



عوامل مفروض که در برون سپاری اثر می گذارند:

| عوامل لازم برای برون سپاری | صاحب نظران |
|---|--|
| صلاحیت: مدیران بایستی دانش، مهارت و توانایی لازم برای استفاده از برون سپاری را داشته و بتوانند ارائه دهندگان مناسب را شناسایی نمایند. | تایلر ^۲ (۲۰۰۴) گابینی و کلاس (۲۰۰۲) باینز و همکاران ^۳ (۲۰۰۱) هاسکیسون و هیت ^۴ (۱۹۹۵) |
| هزینه: سازمان بودجه کافی برای برون سپاری فعالیت آموزشی را دارا می باشد. | هاریس ^۵ (۲۰۰۳) گابینی و کلاس (۲۰۰۲) والکر و وبر ^۶ (۱۹۸۴) |
| اعتماد: وجود اعتماد بین مدیران سازمان و مؤسسه آموزشی. | گابینی و کلاس (۲۰۰۵) لیمباچ (۲۰۰۵) وانگ و همکاران (۲۰۰۰) سالدو و توماس ^۷ (۱۹۸۴) |
| وسعت و اندازه شرکت: هرچه اندازه شرکت کوچکتر است، سازمان قدرت کمتری برای مذاکره با مؤسسات آموزشی خارج از سازمان و استفاده از آنها را دارد. | گلاناکی (۲۰۰۸) ویلیامسون (۱۹۷۵) |
| توجه به منابع سازمان: بررسی این مورد که آیا سازمان منابع کافی برای آموزش کارکنان را دارد؟ (کمبود منابع داخلی). | گلاناکی (۲۰۰۸) مک لور (۲۰۰۷) گابینی و کلاس (۲۰۰۲) هال و تورینگتون (۱۹۹۸) |
| وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان. | مک لور (۲۰۰۷) گابینی و کلاس (۲۰۰۲) کوین و هیلمر ^۱ (۱۹۹۵) |
| میزان رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان ها. | کاشینگ (۲۰۰۸) گابینی و کلاس (۲۰۰۳) گابینی و کلاس (۲۰۰۲) |
| ادراک مثبت مدیران نسبت به استفاده از برون سپاری آموزشی و وجود مؤسسات آموزشی معتبر که بتوانند آموزش کارکنان را بر عهده بگیرند. | شیها و چیانگ (۲۰۱۱) گابیلی و همکاران ^۸ (۲۰۰۴) کلاس و همکاران (۱۹۹۹) |

منابع:

- ارائه یک مدل تصمیم گیری چندشاخصه جهت برون سپاری، محمدرضا مهرگان، مجله مدیریت توسعه و تحول، ش ۶. ۱۳۹۰
- انتخاب تامین کنندگان مناسب برای برون سپاری، ابوالفضل کزازی، مطالعات مدیریت صنعتی، سال دوازدهم، شماره ۳۳، زمستان ۳۳
- برون سپاری، دانشگاه علوم پزشکی البرز، دکتر محمدهادی ناصح
- راهبرد برون سپاری در آموزش های سازمانی، مرتضی کرمی، شهریور ۱۳۹۲، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین
- استراتژی برون سپاری، رفیع رهاننده، ۱۳۹۲، دانشگاه علامه طباطبائی
- تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی، قهرمانی، ۱۳۸۶، مجله پیام مدیریت
- شناسایی موانع برون سپاری آموزش سازمانی، مرادی، ۱۳۹۰، همایش شناسی آموزش سازمانی ایران
- Cushing, A. (2008). Training outsourcing on the decline. Chief Learning officer magazine
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. Human Resource Management Review,16(2), 269– 279.