

برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط

کامبیز طالبی*^۱ - محمدرضا زالی^۲ - بنفشه پیرویان^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران - ۲. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۲/۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۵/۲۱)

چکیده

امروزه در دنیای کسب و کار، برون‌سپاری به‌طور گسترده، به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ بحث و بررسی شده و به نظر می‌رسد این روند هم‌چنان رو به افزایش است. در واقع زمانی که از برون‌سپاری صحبت می‌شود، اغلب سازمان‌های بزرگ با منابع و دانشی کلان به ذهن می‌آیند، در حالی که در عصر حاضر، اغلب شرکت‌ها به‌نسبت کوچک هستند. از طرف دیگر به‌رغم متداول شدن روزافزون این راهبرد، اما هم‌چنان در تحقیقات کارآفرینی کشف نشده باقی مانده است. هم‌چنین مطالعات پیشین درباره‌ی انواع راهبردهای همکاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط اغلب بر روابطی گرایش دارد که در آن کسب و کارهای کوچک و متوسط، بیش‌تر تأمین‌کننده‌ی بخشی از عناصر یا خدمات برای شرکت‌های بزرگ‌تر هستند و نه سپارنده‌ی فعالیت؛ بنابراین شناخت وجود یا عدم وجود برون‌سپاری، نحوه‌ی آن و ماهیت فعالیت‌های واگذار شده و در کل چگونگی ماهیت برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط، بسیار حایز اهمیت است.

مقاله‌ی حاضر، به‌منظور آشنایی صاحبان و مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط و هم‌چنین سایر فعالان این حوزه با مفاهیم و تعاریف، تاریخچه برون‌سپاری و هم‌چنین ماهیت و نوع فعالیت‌های برون‌سپاری شده به‌ویژه در سطح کسب و کارهای کوچک و متوسط و تمایز آن با کسب و کارهای بزرگ‌تر تدوین شده است. نمونه‌ی آماری (n=۱۳۶) تحقیق شامل کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در زمینه صنایع فلزی (به جز صنایع جوشکاری، آب‌کاری، تراشکاری سخت‌کاری و قالب‌سازی و صنایع مشابه) و برق و الکترونیک در شهرک‌های صنعتی استان تهران (عباس‌آباد، چرمشهر، اشتهارد، نصیرآباد، پرنده، شمس‌آباد، علی‌آباد) است. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که این کسب و کارها برخی از فعالیت‌های خود را به‌ویژه فعالیت‌هایی هم‌چون «توزیع و حمل محصولات» و «بخشی از فرایند تولید» به سایر واحدها واگذار می‌کند که اغلب این واگذاری‌ها به‌صورت توافقی انجام می‌شود.

واژه‌های کلیدی: برون‌سپاری، شایستگی‌های محوری، کسب و کارهای کوچک و متوسط، مزیت رقابتی

مقدمه

با ورود به هزاره‌ی سوم، اکثر بخش‌های صنعت، با شرایط پرتنش و حاد، چه در بازار و چه در درون شرکت مواجه هستند. از طرفی، مشتریان درباره‌ی وفادارای به ارتباطات اولیه‌شان (با فروشندگان)، محدودیت‌های زیادتری را تحمیل می‌کنند؛ پیش از این، مشتریان به‌طور عمده بر کم بودن هزینه‌ی کل، کیفیت بالا و عملکرد خوب در تحویل کالا تمرکز داشتند. در حال حاضر، آن‌ها انتظار کوتاه‌بودن چرخه‌ی عمر محصول و زمان ورود محصول به بازار، نوآر بودن و ساخت سفارشی محصول را نیز مدنظر دارند؛ از طرف دیگر، شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان آن‌ها نیز، ظهور اقتصاد جهانی و نیز بازارهایی را تجربه می‌کنند که به سرعت در حال تغییر هستند. در عین حال، پیچیدگی محصولات و فناوری‌ها در حال افزایش و توانایی کارکردی آن‌ها در حال گسترش است. به علت وجود چنین شرایط داخلی و خارجی، شرکت‌ها باید توانایی تغییر سازمان، عملیات، سید محصول، تقسیم‌بندی مشتریان و ... به‌طور سریع، اثربخش و نیز براساس یک روال دایمی را داشته باشند. این کار مستلزم، رویکردی جدید به فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است (Momme & Hvolby, 2002, p.185).

در این شرایط، علاوه بر موارد یادشده، یکی از اهداف کسب و کارهای کوچک و متوسط، رقابت‌پذیری با سایر کسب و کارها از جمله بنگاه‌های بزرگ، بهبود عملکرد و کسب مزایای رقابتی بازار است. یکی از راه‌کارهای غلبه بر مشکلات پیش‌روی کسب و کارها، واگذاری بخشی از فعالیت‌ها به پیمانکاران (حقیقی یا حقوقی) یا شرکت‌های دیگری که توانایی انجام آن فعالیت را با هزینه‌ی کم‌تر و کیفیت بهتری دارند. این واگذاری می‌تواند طی قراردادی رسمی و یا حتی غیر رسمی (توافق غیررسمی طرفین) انجام شود. هنگامی که تحقق بخشی از فعالیت‌ها به‌طور موثر و کارآتری توسط پیمانکاران و یا شرکت‌های دیگر انجام می‌شود، واگذاری فعالیت‌ها می‌تواند مزایای اقتصادی زیادی برای شرکت‌ها به‌همراه داشته باشد. در واقع در این شیوه، یک شرکت از شرکتی دیگر

به‌عنوان پیمانکار استفاده می‌کند. واگذاری فعالیت‌ها، ابزار اجرایی ساده و اقتصادی است که روز به روز کاربرد آن بیش‌تر می‌شود.

به‌عنوان یک تجربه مدیریتی، تقریباً حدود ۲۰۰ سال است که برون‌سپاری^۱ وجود دارد اما در طی ۱۵ سال گذشته به علت مسایل راهبردی و هم‌چنین هزینه، این روش به‌صورت فعالیتی مدیریتی و عمومی توسعه یافته است (Liston, James Byrne, P.J.Byrne & Heavey, 2007, p.97). در واقع سازمان‌ها دیگر سعی نمی‌کنند تا تمامی فعالیت‌های مورد نیاز را خودشان انجام بدهند. هر سازمانی یک یا دو فعالیت را که قابلیت کلیدی آن سازمان بوده و از آن طریق برای مشتریان فراتر از رقبا ارزش‌آفرینی می‌کند را برای خود نگه داشته و بقیه‌ی فعالیت‌ها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیت‌ها قابلیت کلیدی دارند، انجام می‌دهند (ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۴، ص ۲).

رویکرد واگذاری کارها به نیروهای خارج از سازمان در کشورهای توسعه یافته، مدت زمان زیادی است که انجام می‌شود. در این میان، کشورهای پیشرفته واقع در شرق آسیا به توفیقات چشم‌گیری در زمینه‌ی کاهش هزینه‌های مربوط به تولید و خدمات دست یافته‌اند. از جمله‌ی این کشورها می‌توان به هند و چین اشاره کرد. اما رویکرد واگذاری کارها به بیرون از سازمان یا منبع‌یابی خارج از سازمان برای کشور ما رویکردی نو با سابقه‌ای کوتاه است. شاید هنوز این باور در میان مدیران و مسؤولان سازمان‌های ما نهادینه نشده که این شیوه می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و نیز جلب مشارکت بیش‌تر کارکنان، منجر شود (کیل، ۱۳۸۵، سرمقاله، ص ۱۶-۱۵).

از آن‌جایی که اکثر تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی برون‌سپاری در سطح کسب و کارهای بزرگ بوده، از این‌رو مقاله‌ی پژوهشی حاضر در تلاش است تا ضمن بررسی وضعیت برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط، نوع قراردادهای برون‌سپاری و شناسایی نوع فعالیت‌های برون‌سپاری شده و تفاوت آن با کسب و کارهای بزرگ‌تر را شناسایی کرده تا ضمن آشنایی مدیران سایر کسب و کارها با ماهیت فعالیت‌های قابل

1. Outsource

برون‌سپاری در این شرکت‌ها، سایر دست‌اندرکاران و تصمیم‌گیران را نیز در اتخاذ راهبرد مناسب در این باره یاری کند.

از این رو سؤالات اصلی تحقیق به شرح زیر هستند:

- کسب و کارهای کوچک و متوسط چه فعالیت‌هایی را برون‌سپاری می‌کنند؟
- نوع قرارداد برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط به صورت توافقی یا رسمی است؟

مروری بر ادبیات تحقیق

در دو دهه گذشته، محیط فوق العاده رقابتی و بیش از پیش پویا، شرکت‌ها را وادار به تمرکز بر شایستگی‌های محوریشان کرده است. همان‌گونه که پیش از این بیان شد در این شرایط یکی از رویکردهای کارآ برای شرکت‌ها، برون‌سپاری است. واژه‌ی برون‌سپاری، واژه‌ی اختصاری عبارت «استفاده از منابع خارجی»^۱ است (Nayak, Sinha & Guin, 2007, p.277-278). در مطالعات انجام شده تعاریف متعددی از برون‌سپاری بیان شده است که تمامی تعاریف در برخی ویژگی‌ها مشترک و در برخی جهات متفاوتند. برطبق دیکشنری آکسفورد، برون‌سپاری به معنی «عمل یا اقدامی به منظور فراهم‌آوری کالا یا خدمات به واسطه قراردادی از منابع خارجی»، تعریف شده است (Meng, 2005, p7). از جمله سایر تعاریف موجود می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- «لی و هیت»^۲ در سال ۱۹۹۵: برون‌سپاری را به‌عنوان اتکا بر منابع خارجی به‌منظور ساخت مؤلفه‌های تولید و سایر فعالیت‌های ارزش افزوده تعریف می‌کنند (Nayak, et al. 2007, p.278).
- «لنکفُرد و پارسا»^۳ (۱۹۹۹): برون‌سپاری را به‌عنوان تهیه‌ی محصولات یا خدمات از منابعی خارج از سازمان تعریف می‌کنند. در زمینه‌ی خدمات، به‌طور معمول شامل

1. Outside resource using
2. Lei & Hitt
3. Lankford & Parsa

انتقال کنترل عملیاتی به تأمین‌کنندگان است (M. j. Schniederjans, A.M.)
(Schniederjans, D.G. Schniederjans, 2006, p.3).

• «زو، هسو و لی‌لی»^۱ (۲۰۰۱): برون‌سپاری را به‌عنوان فرایند انتقال مسئولیت وظیفه‌ای خاص مرتبط با کسب و کار که توسط گروهی از کارکنان شرکت در حال انجام است به گروهی غیر از کارکنان شرکت تعریف می‌کنند (Zhu, Hsu & Lillie, 2001, p.374).

• «چیس^۲ و همکارانش» در سال ۲۰۰۴: برون‌سپاری را «عمل انتقال برخی از فعالیت‌های داخلی شرکت و هم‌چنین مسئولیت تصمیم‌گیری آن فعالیت‌ها را به تأمین‌کنندگان خارجی» بیان کرده‌اند (Schniederjans, et al., p.3).

با توجه به تعاریف بیان شده، در تحقیق حاضر منظور ما از برون‌سپاری «عمل واگذاری و یا انتقال بخشی از فعالیت‌های اصلی یا پشتیبانی شرکت به پیمانکاران خارج از شرکت، طی قراردادی رسمی یا غیررسمی» است.

تاریخچه برون‌سپاری

به عقیده «آندریو و نادا کاکابادسه»^۳، واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت)، در زمان رومی‌ها اولین شکل برون‌سپاری بوده است. در قرون هجدهم و نوزدهم میلادی، در انگلستان عملیات نگهداری چراغ خیابان‌ها، مدیریت زندان‌ها، نگهداری بزرگراه‌ها و جمع‌آوری مالیات‌ها، فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا، تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه‌آهن و توزیع منابع آب، برون‌سپاری شده‌اند (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۶، ص ۲۳-۲۲).

درباره‌ی واژه برون‌سپاری می‌توان گفت که این واژه برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک در واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری

1. Zhu, Hsu & Lillie
2. Chase
3. Andrew & Nada Kakabadse

اطلاعات خود به یکی از شرکت‌های تابعه «آی بی ام» به‌عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفته است، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت‌ها تمام فعالیت‌هایشان را خودشان انجام نمی‌دادند و فعالیت‌هایی که امکان رقابت‌پذیری کم‌تری داشتند را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۶). در واقع شاید بتوان گفت که ایده‌ی برون‌سپاری اولین بار در کتاب «آدام اسمیت»^۱ به نام «ارزش ملل» که در سال ۱۷۷۶ انتشار یافته، نمایان شده است (Meng, 2005, p.7). «آدام اسمیت» در جمله‌ی معروف خود می‌گوید: «این اصطلاح درستی است که ارباب دوراندیش یک خانواده هرگز تلاش نمی‌کند چیزی را در خانه بسازد که می‌تواند برای وی هزینه بیش‌تری از خرید آن داشته باشد.» (و کیلی، ۱۳۸۶، ص ۲۶).

از طرف دیگر می‌توان گفت که، برون‌سپاری نوعی از تصمیمات «ساخت-خرید»^۲ بوده. (Gray, 2006, p.28) و قدیمی‌ترین مطالعات درباره‌ی برون‌سپاری نیز تحت این عنوان است. بعد از آن موضوعات اقتصادی در این زمینه با استفاده از نظریه‌ی هزینه‌ی معامله‌الگوسازی شده (Al-Salim, 2007, p.46) و مبنای نظری برون‌سپاری که اغلب بیش از همه به آن اشاره شده، «اقتصاد هزینه‌ی معامله‌ی (مبادله)»^۳ «کاوز» است (Yang & Huang, 2000, p.228). ماهیت بحث نظریه‌ی «کاوز» آن است که استفاده و منفعت از بازار، خالی از اتلاف هزینه نیست. وقتی خدمات یا محصولی را خریداری می‌کنیم، موجب هزینه‌هایی می‌شود که اگر این هزینه‌ها خیلی زیاد باشد، اتکا بر «خودتولیدی»^۴ مناسب‌تر است (Aubert, Rivard & Patry, 2004, p.922).

باید اذعان داشت، با وجودی که اکثر ادبیات موجود درباره‌ی برون‌سپاری با شرکت‌های بزرگ سروکار دارند، اما اغلب شرکت‌ها به نسبت کوچک هستند. بنابراین مهم است ببینیم که کسب و کارهای کوچک و متوسط چگونه با برون‌سپاری سروکار

1. Adam Smith
2. Make-buy
3. Transaction cost economics (TCE)
4. Self-production

دارند (Do, Svedberg & Karlsson, 2006, p.2). مطالعات پیشین درباره‌ی راهبردهای همکاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط به تمرکز بر روابطی گرایش دارد که در آن کسب و کار کوچک و متوسط، تأمین‌کننده‌ی بخشی از عناصر یا خدمات برای شرکت بزرگ‌تر است (Arbaugh, 2003, p.93). از این‌رو آمار اندکی درباره‌ی برون‌سپاری در این کسب و کارها وجود دارد. از جمله تحقیقات انجام شده در این زمینه می‌توان به تحقیقات «آرباق»^۱ اشاره کرد. طبق تحقیقات «آرباق»، مشخص شده که ۸۳٪ از شرکت‌های کارآفرینی برخی از انواع برون‌سپاری را انجام می‌دهند و میزان برون‌سپاری آن‌ها به نسبت پایین بوده است (Arbaugh, 2003, p.89).

سطوح برون‌سپاری

سطوح برون‌سپاری در منظرهای متفاوتی قابل تقسیم است. در یک تقسیم‌بندی، برون‌سپاری را می‌توان در دو حوزه‌ی «محصولات» (ساخت و تولید) و «خدمات» (امور پشتیبانی) بررسی کرد. در حوزه‌ی ساخت و تولید، امور تدوین فناوری، ساخت قطعات، اجزا و زیرمجموعه‌ها می‌توانند برای تولید، به یک تأمین‌کننده واگذار شوند. برون‌سپاری می‌تواند در امورمانند، خدمات پشتیبانی همانند نگهداری و امنیت، سرایداری، خدمات غذا و...؛ خدمات و سرویس‌های اطلاعاتی؛ برنامه‌ریزی و کنترل پروژه؛ امور حقوق کارکنان (لیست حقوق)؛ خدمات رفاهی (تاسیسات و...)؛ امور نیروی کار موقت؛ انبارداری و مدیریت موجودی؛ خدمات مسافرتی، خدمات رضایت مشتری انجام شود. اما از منظری دیگر می‌توان برون‌سپاری را به سطوح فردی (جابه‌جایی و انتقال موقعیت مشخص)، وظیفه‌ای (مانند واگذاری وظایف بخش جوشکاری یا حسابداری) و فرایندی (مانند واگذاری کل فرایند تولید یک قطعه) تقسیم کرد. هم‌چنین در تقسیم‌بندی دیگر برون‌سپاری را می‌توان به دو سطح عملیاتی و راهبردی تقسیم کرد. به‌طور کلی، برون‌سپاری زمانی راهبردی محسوب می‌شود که با راهبردهای بلندمدت سازمان هم‌سو

1. Arbaugh

بوده و بر آن اساس تنظیم شود (یا منافع برون‌سپاری چندین سال سازمان را متأثر کرده و نتایج حاصل از برون‌سپاری، چه مثبت و چه منفی برای سازمان مهم تلقی شود) (چشم‌پراه و مرتضوی، ۱۳۸۶، ص ۴۱-۳۷).

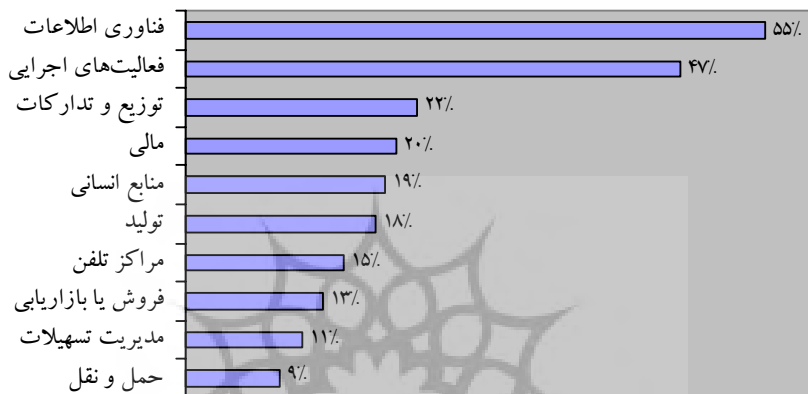
ماهیت فعالیت‌ها در برون‌سپاری

بر طبق مطالعات انجام شده، هر چند تاکنون، تقریباً هر نوع فعالیتی در هر بخشی برون‌سپاری شده، اما مطالعات اولیه و مشاهدات متخصصان، برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها در بعضی از بخش‌ها را بیش‌تر حمایت می‌کند (Al-Salim, 2007, p.27). وظایف عملیاتی عمده‌ای که برون‌سپاری می‌شوند به‌طور معمول مرتبط با حسابداری، تعمیر و نگهداری، امنیت، ترفیع و ذخیره و انبار کالا هستند (Lam & Han, 2005, p.43). هم‌چنین هرچه استفاده از برون‌سپاری مشکل‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، سازمان‌های بیش‌تری مسؤولیت فرایندهای کسب و کارشان را نیز علاوه بر خود فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌کنند (Beaumont & Sohal, 2004, 688). همان‌گونه که در نمودار شماره (۱)، ملاحظه می‌کنید، برطبق مطالعات «برآون و ویلسون»^۱ در سال ۲۰۰۵، متداول‌ترین فرایندی که (در کسب و کارهای بزرگ) برون‌سپاری شده فناوری اطاعات است. هم‌چنین سایر فرایندهایی که اغلب برون‌سپاری می‌شوند تولید، مونتاژ، وظایف مرتبط با تهیه لیست حقوق^۲ و منابع انسانی است (Do, et al., 2006, p.2). در نتیجه برون‌سپاری در بخش خدمات بیش‌تر ملاحظه می‌شود.

از آن‌جایی که پاسخ‌دهندگان بیش از یک گزینه را انتخاب کرده‌اند، جمع درصدها بیش از ۱۰۰٪ است. به‌علاوه، همان‌گونه که از مطالعات «برآون و ویلسون» نیز برمی‌آید، امروزه، توجه به سوی جنبش جدید برون‌سپاری، یعنی برون‌سپاری خدمات منتقل شده و قابل توجه‌ترین نوع آن نیز برون‌سپاری خدمات حرفه‌ای به موقعیت‌های برون‌مرزی (فراساحلی) است.

1. Brown & Wilson
2. Payroll

در حال حاضر برون‌سپاری برون‌مرزی خدمات، به دلیل ظهور اطلاعات به نسبت ارزان و معتبر و فناوری‌های ارتباط راه دور امکان‌پذیر است (Ellram, Tate & Billington, 2007, p.2). با توجه به مطالعات انجام شده، غیر از فناوری اطلاعات، تازه‌ترین روندها (گرایش‌ها) درباره‌ی نوع فعالیت‌هایی که شرکت‌های تولیدی برون‌سپاری می‌کنند، برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری است (تعمیر و نگهداری اصلاحی و پیش‌گیرانه) (Al-Salim, 2007, p.28).



نمودار ۱. انواع برون‌سپاری با توجه به بخش‌ها (Al-Salim, 2007, p.28)

درباره‌ی برون‌سپاری تولید، این نوع از برون‌سپاری در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ توجه زیادی را به خود معطوف کرده است (Ellram et al., 2007, p.2). تولید با استفاده از برون‌سپاری (یا قرارداد) در طیفی از صنایع شامل الکترونیک، دارویی، ابزارهای پزشکی، خودرو و تولید غذا و نوشیدنی، جایز اهمیت بوده و در حال رشد است. شرکت‌هایی که در گذشته محصولاتشان را خودشان تولید می‌کردند، بیش از پیش در حال برون‌سپاری تولید و تمرکز بر طراحی، توسعه و بازاریابی محصول هستند (Liston et al., 2007, p.97). «هارلند^۱ و همکارانش» در سال ۲۰۰۵ درباره برون‌سپاری تولید، گزارش

1. Harland

کرده‌اند عملیات‌هایی که به‌صورت فرایندی و پیوسته هستند همانند تولید مواد پتروشیمی، آلومینیوم، روی و کاغذ بسیار بیش‌تر از انواع دیگر عملیات همانند مونتاژ، به‌طور عمودی ادغام می‌شوند (Al-Salim, 2007, p.28). در کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز، براساس مطالعه‌ای که در اسمالند توسط «دو و همکارانش» در سال ۲۰۰۶ انجام شده بیش‌ترین میزان برون‌سپاری به ترتیب مربوط به خدمات مشاوره‌ای فناوری اطلاعات، تعمیرات، خدمات الکتریکی، تولید، منابع انسانی و تدارکات و خدمات حسابداری بوده است.

بنابراین، وجود روند برون‌سپاری غیرقابل تردید است، به گفته «جین مارکس»^۱ نویسنده‌ی کتاب راهنمای ساده و کامل برون‌سپاری و مالک شرکت مشاوره‌ی فناوری اطلاعات پنسیلوانیا: «در واقع بیش‌تر شرکت‌های دارای بازارهای متوسط و شرکت‌های کوچک به‌سوی برون‌سپاری متمایل می‌شوند». در حال حاضر، شرکت‌ها تمایل به تمرکز بر آن‌چه (آن فعالیت‌هایی که) به‌خوبی توانایی انجام آن‌ها را داشته و هم‌چنین برون‌سپاری آن‌چه (آن فعالیت‌هایی که) در کسب و کارشان محوری نیست، دارند. متخصصان به‌سرعت حوزه‌های متعددی را که تاکنون در بازارهای متوسط برون‌سپاری شده است، مشخص می‌کنند. این حوزه‌ها مشتمل بر حسابداری، مشاوره‌ی فناوری اطلاعات و فروش و بازاریابی هستند (McGarvey, 2006). در کل باید عنوان کرد که چه در کسب و کارهای کوچک و متوسط و چه بزرگ، شرکت‌ها نباید، آن سری از فعالیت‌هایی که غیرقابل مبادله و تجارت بوده و وابسته به دانش اختصاصی شرکت هستند، برون‌سپاری کنند. یعنی آن دسته فعالیت‌هایی که شرکت را از رقبایش متمایز می‌کند (Nayak, et al. 2007, p.278).

درباره‌ی نوع قراردادهای برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط باید قبول کرد که بسیاری از شرکت‌ها از قراردادهای برون‌سپاری کوتاه‌مدت و با مدت باز استفاده می‌کنند یعنی با افق زمانی کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیری بالا. این امر به همراه پیمانکاری که

1. Gene Marks

نزدیک محل کسب و کار کوچک و متوسط است، منجر به افزایش قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری کسب و کار می‌شود (Do et al., 2006, p.11). یافته‌ی نهایی تحقیقات، «بیتس و همکارانش» آن‌که اغلب اوقات خود قرارداد نسبت به رابطه‌ی شخصی میان خریدار و فروشنده از اهمیت کم‌تری برخوردار است. در مطالعه‌ی آن‌ها اکثریت شرکت‌ها بیان داشتند که به‌طور عمده مبنای آن‌ها در انتخاب پیمانکار قابلیت اطمینان بوده و اکثریت کسب و کارهای کوچک و متوسط از قراردادهای باز^۱ استفاده کرده‌اند یعنی قراردادهایی با شرایط تعریف‌شده بی‌قاعده و آزاد و با انعطاف‌پذیری بالا (Do et al., 2006, p.5).

شایان یادآوری است که بر طبق استانداردهای اتحادیه‌ی اروپا، منظور از کسب و کارهای کوچک و متوسط^۲، شرکت‌هایی هستند که بین ۱۰ الی ۲۴۹ کارمند داشته و گردش مالی آن نیز محدود به ۷ الی ۴۰ میلیون یورو در سال می‌شود (Do et al., 2006, p.8). در ایران، براساس تعریف وزارت صنایع و معادن و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی (شهری و روستایی) هستند که کم‌تر از ۵۰ نفر کارگر دارند (ملکی‌نژاد، ۱۳۸۴). هم‌چنین مرکز آمار ایران، و بانک مرکزی ایران نیز تعاریف متفاوتی درباره‌ی این بنگاه‌ها دارند. از این‌رو از آنجایی که هنوز تعریف واحدی در ایران درباره‌ی کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود ندارد، در تحقیق حاضر تعریف اتحادیه‌ی اروپا از جنبه‌ی تعداد کارکنان کسب و کار و نه درآمد آن ملاک تعریف قرار گرفته است.

روش‌شناسی تحقیق

در تحقیق حاضر، با توجه به این‌که هدف، شناسایی ماهیت فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده^۳ و نوع قرارداد برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط است، از این‌رو از روش نظرسنجی از صاحبان صنایع کوچک و متوسط مستقر در شهرک‌های صنعتی استان تهران

-
1. Open-Ended
 2. Small & Medium Enterprise (SME)
 - 3 - Outsourced

استفاده شد. روش تحقیق پیمایشی و از نوع تحقیقات توصیف بوده و هم‌چنین به منظور تحلیل کمی اطلاعات و رفع محدودیت‌های مربوط به تعمیم نتایج و هم‌چنین دستیابی دقیق‌تر به ماهیت فعالیت‌های برون‌سپاری شده از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه استفاده شده شامل اطلاعاتی هم‌چون مشخصات عمومی شرکت و فهرستی از فعالیت‌ها که امکان واگذاری آن‌ها به پیمانکاران دیگر وجود دارد، است. این پرسش‌نامه در دو مرحله تدوین شد. در مرحله اول چک لیستی به منظور امکان‌سنجی طرح پژوهشی و شناسایی واحدهای صنعتی که برون‌سپاری انجام می‌دهند و شناخت کافی نسبت به جامعه آماری تدوین و میان ۱۵ واحد صنعتی واقع در شهرک صنعتی عباس آباد توزیع شد. پس از توزیع چک لیست یادشده، و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های آن، امکان برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط برای محقق به اثبات رسید. هم‌چنین از طریق این چک لیست صنعت مورد نظر در جامعه آماری، مشخص و نوع فعالیت‌هایی که امکان واگذاری آن‌ها در حد بسیار پایینی است مشخص و از این‌رو از فهرست فعالیت‌های برون‌سپاری شده حذف شد. پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های چک لیست، و هم‌چنین انجام مصاحبه‌های لازم با صاحب نظران در این حوزه پرسش‌نامه‌ی شماره‌ی دو طراحی شد. درضمن مؤثرترین روش استفاده شده در توزیع پرسش‌نامه‌ها مراجعه حضوری بوده است.

به‌علاوه، همان‌طور که پیش از این بیان شد، برای جمع‌آوری یک سری اطلاعات که از طریق پرسش‌نامه دستیابی به آن‌ها مقدور نبود و برای آشنایی هر چه بیش‌تر با وضعیت کنونی کسب و کارهای مستقر در شهرک‌های صنعتی اطراف تهران با چندتن از مدیران و افراد آگاه و صاحب‌نظر در مورد موضوع تحقیق در سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی و هم‌چنین صاحبان صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی مصاحبه به‌عمل آمد و اطلاعات حاصل از آن هم در مبانی نظری، طراحی پرسش‌نامه و هم‌چنین در نتیجه‌گیری به همراه اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه تحلیل و مورد استفاده قرار گرفته است. درباره‌ی جامعه آماری، باید گفت که جامعه‌ی مورد نظر این تحقیق، واحدهای صنعتی فعال در شهرک‌های صنعتی استان تهران هستند که مدتی پس از شروع فعالیت،

بخشی یا تمامی فعالیت‌های خود را به پیمانکاران خارج از شرکت واگذار کرده‌اند. به‌منظور جلوگیری از پراکندگی نتایج داده‌های جمع‌آوری شده، کار به صنایع فلزی و برق و الکترونیک فعال محدود شد. از طرف دیگر، طی بررسی‌های اولیه و مصاحبه‌های انجام شده، مشخص شد که از میان واحدهای فلزی، واحدهایی که در صنایع جوشکاری، آب‌کاری، تراشکاری و سخت‌کاری، قالب‌سازی و صنایع مشابه از این دست، فعالیت می‌کنند به‌طور معمول خود تأمین‌کننده بوده و کم‌تر نسبت به برون‌سپاری فعالیت‌های خود اقدام می‌کنند. از این‌رو این گروه‌ها از جامعه‌ی آماری حذف شد. هم‌چنین به‌دلیل کم بودن سهم صنایع فلزی و یا نبود این واحدها در شهرک‌های صنعتی فیروزکوه، نظرآباد، سالاریه، پیشوا و خوارزمی این شهرک‌ها نیز از جامعه‌ی آماری حذف شدند. با حذف تمامی مواردی که شامل جامعه آماری تحقیق نمی‌شد، تعداد واحدهای صنعتی فعال در زمینه‌ی صنایع فلزی و برق و الکترونیک در شهرک‌های صنعتی استان تهران، به حدود ۴۴۲ واحد محدود شد. از این‌رو جامعه آماری تحقیق، به تمامی «واحدهای صنعتی فعال در زمینه‌ی صنایع فلزی (شامل صنایع ماشین‌سازی، برودتی و حرارتی، قطعات فلزی خودرو و سایر صنایع فلزی همانند شیرآلات و ...) و برق و الکترونیک در شهرک‌های صنعتی استان تهران (عباس‌آباد، چرمشهر، اشتهارد، نصیرآباد، پرند، شمس‌آباد، علی‌آباد)» محدود شد. هم‌چنین از آن جایی که جامعه‌ی مورد نظر ما محدود است برای محاسبه‌ی حجم نمونه‌ی مورد نیاز پژوهش از فرمول جامعه‌ی محدود استفاده شده، که به‌صورت زیر است:

$$n = \frac{N \times Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p(1-p)} \quad (1)$$

که در آن:

p: نسبت موفقیت در جامعه

α : سطح خطا

N: حجم جامعه

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$: سطح اطمینان دو طرفه

ε^2 : بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۰، ص ۷۱).

از آن جا که مقدار p در دسترس نیست آن را مساوی $۰/۵$ در نظر می گیریم. در سطح اطمینان $۰/۹۵$ و N برابر ۴۴۲ ، واحد یعنی شامل تمامی واحدهای صنعتی فعال در زمینه صنایع فلزی (به جز صنایع جوشکاری، آب کاری، تراشکاری، سخت کاری و قالبسازی) و برق و الکترونیک در شهرک های صنعتی استان تهران (عباس آباد، چرمشهر، اشتهارد، نصیرآباد، پرند، شمس آباد، علی آباد) است که جزو جامعه آماری بوده و هم چنین میزان ϵ^2 از تحقیقات مشابه برابر $۰/۰۷$ استخراج شده است، از این رو حجم جامعه محدود به صورت زیر تعیین می شود:

$$n = \frac{442 \times (1/96)^2 \times (0/5) \times (0/5)}{(442 - 1) \times (0/07)^2 + (1/96)^2 (0/5) \times (0/5)} = 136 \quad (2)$$

هم چنین روش نمونه گیری استفاده شده روش ترکیبی نمونه گیری طبقه ای و تصادفی ساده است. بدین منظور، وزن هر شهرک با توجه به تعداد واحدهای جامعه آماری تعیین و با توجه به آن تعداد پرسش نامه های مورد نیاز در هر شهرک تعیین شده و در نهایت تعداد پرسش نامه های هر شهرک صنعتی تعیین شد. حاصل این محاسبات در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. توزیع جامعه آماری و طبقه بندی آن ها

ردیف	نام شهرک	تعداد واحدهای تولیدی فعال	وزن	تعداد پرسش نامه با توجه به وزن	تعداد پرسش نامه پر شده
۱	عباس آباد	۱۵۹	۳۶/۰	۴۸/۹۲	۴۹
۲	چرمشهر	۳	۰/۷	۰/۹۲	۱
۳	اشتهارد	۵۲	۱۱/۸	۱۶	۱۶
۴	نصیرآباد	۳۹	۸/۸	۱۲	۱۲
۵	پرند	۲۰	۴/۵	۶/۱۵	۶
۶	شمس آباد	۱۱۷	۲۶/۵	۳۶	۳۶
۷	علی آباد	۵۲	۱۱/۸	۱۶	۱۶
	مجموع	۴۴۲	۱۰۰	۱۳۶	۱۳۶

هم‌چنین به‌منظور جمع‌آوری حداقل تعداد پرسش‌نامه‌ی مورد نیاز از هر گروه نمونه‌ی آماری، تعداد بیش‌تری از پرسش‌نامه توزیع شد. زیرا تعیین برون‌سپاری یا نبود برون‌سپاری و هم‌چنین زمان شروع برون‌سپاری قبل از توزیع پرسش‌نامه‌ها مقدور نبوده و همان‌طور که پیش از این بیان شد، به‌منظور بررسی اثر برون‌سپاری بر عملکرد، واحدهای مورد نظر باید در ابتدا اقدام به برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های خود کرده باشند و دوم به‌منظور بررسی عملکرد قبل و بعد از برون‌سپاری، این اقدام مدتی پیش از شروع فعالیت انجام شده باشد نه از ابتدای فعالیت، از این‌رو حدود ۲۷۰ پرسش‌نامه (تقریباً دو برابر تعداد نمونه) میان واحدهای یادشده توزیع شد که در نهایت از میان پرسش‌نامه‌های پاسخ داده شده پس از حذف پرسش‌نامه‌هایی که ناقص پر شده و یا بخش عملکرد قبل از برون‌سپاری را تکمیل نکرده‌اند (از ابتدا واگذاری داشته و یا واگذاری نداشته‌اند) در نهایت ۱۳۶ پرسش‌نامه قابل استفاده بوده است.

یافته‌های تحقیق

الف) بررسی وضعیت برون‌سپاری به تفکیک فعالیت‌ها

در جدول شماره‌ی (۲) فراوانی برون‌سپاری هر کدام از فعالیت‌های شرکت‌ها، مورد بررسی شده است.

ملاحظه می‌شود که بیش‌ترین برون‌سپاری مربوط به فعالیت «توزیع و حمل محصولات» است که در حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اظهار کرده‌اند که این فعالیت را به یکی از روش‌های برون‌سپاری (قرارداد پیمانی، قرارداد رسمی یا به‌صورت ترکیبی) به پیمانکار واگذار کرده‌اند. بعد از آن، حدود ۵۸/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان عنوان داشته‌اند که «بخشی از فرایند تولید» و ۵۲/۹ درصد نیز «ایاب و ذهاب کارکنان» را واگذار کرده‌اند. هم‌چنین با توجه به جدول شماره (۲) کم‌ترین فعالیتی که در این کسب و کارها برون‌سپاری شده بسته‌بندی محصولات با حدود ۵ درصد و امور مربوط به نظافت و آبدارخانه با حدود ۸ درصد است. به‌دلیل اهمیت نوع فعالیت‌های برون‌سپاری شده در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، فهرست ده فعالیتی که بیش‌ترین میزان برون‌سپاری را داشته‌اند در نمودار شماره (۲)، آورده شده است.

جدول ۲. فراوانی و درصد برون سپاری به تفکیک فعالیت‌ها

ردیف	نوع فعالیت	فراوانی مطلق	درصد فراوانی نسبی
فعالیت‌های اصلی:			
۱	• دریافت سفارش‌ها و رسیدگی به آنها	۲۲	۱۶/۲
۲	• بسته‌بندی محصولات	۷	۵/۱
۳	• توزیع و حمل محصولات تولیدی	۸۲	۶۰/۳
۴	• فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات	۳۲	۲۳/۵
۵	• فروش محصولات	۳۳	۲۴/۳
۶	• خدمات پس از فروش محصولات تولیدی	۳۷	۲۷/۲
۷	• بخشی از فعالیت‌های مربوطه به تولید محصولات	۸۰	۵۸/۸
فعالیت‌های پشتیبانی:			
۸	• مسئولیت تامین و تهیه منابع و مواد اولیه	۳۳	۲۴/۳
۹	• فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه محصولات	۱۶	۱۱/۸
۱۰	• تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری شده	۶۳	۴۶/۳
۱۱	• فعالیت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت، حقوقی و ...	۵۵	۴۰/۴
۱۲	• نصب، راه‌اندازی و نگهداری سیستم‌ها و شبکه‌های رایانه‌ای	۶۳	۴۶/۳
۱۳	• آموزش کارکنان	۲۷	۱۹/۹
۱۴	• حسابداری	۲۰	۱۴/۷
۱۵	• امور مربوط به استخدام نیروی کاری جدید	۱۳	۹/۶
۱۶	• برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های کاری	۱۹	۱۴
۱۷	• ایاب و ذهاب کارکنان	۷۲	۵۲/۹
۱۸	• امور مربوط به نظافت و آبدارخانه	۱۱	۸/۱
۱۹	• امور تغذیه کارکنان	۳۶	۲۶/۵
۲۰	• خدمات رفاهی و مسافرتی کارکنان	۱۳	۹/۹
جمع		۷۳۴	--

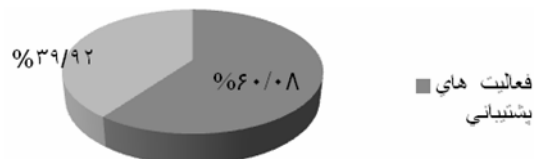
توضیح: از آنجایی که هر کدام از پاسخ‌دهندگان بیش از یک گزینه را انتخاب کرده‌اند از این رو مجموع فراوانی نسبی بیش از ۱۰۰ است.



نمودار ۲. درصد فراوانی نوع فعالیت برون سپاری شده در کسب و کارهای کوچک و متوسط

توضیح: از آنجایی که هر کدام از پاسخ‌دهندگان بیش از یک گزینه را انتخاب کرده‌اند از این رو مجموع فراوانی نسبی بیش از ۱۰۰ است.

از طرف دیگر، با توجه به مجموع کل فعالیت‌های برون‌سپاری شده که ۷۳۴ مورد بوده، فراوانی نسبی، فعالیت‌های پشتیبانی و فعالیت‌های اصلی برون‌سپاری شده (نسبت به این تعداد) در نمودار شماره (۳)، نشان داده شده است. همان‌گونه که در نمودار، ملاحظه می‌شود، بیش‌ترین فعالیت‌های برون‌سپاری شده با حدود ۶۰ درصد مربوط به فعالیت‌های پشتیبانی کسب و کارهای کوچک و متوسط است.



نمودار ۳. فراوانی نسبی فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی برون‌سپاری شده

ب) بررسی وضعیت برون‌سپاری با توجه به نحوه برون‌سپاری (قرارداد برون‌سپاری)
از جمله اطلاعاتی که در تحقیق حاضر درباره‌ی برون‌سپاری فعالیت‌ها گردآوری شده، در زمینه‌ی نحوه‌ی قرارداد یا انجام فعالیت‌ها است. در جدول شماره‌ی (۳)، فراوانی مطلق و نسبی فعالیت‌های برون‌سپاری شده با توجه به نحوه‌ی برون‌سپاری آورده شده است. همان‌گونه که در جدول یادشده ملاحظه می‌کنید، ۳۷/۷۴ درصد فعالیت‌ها فقط به صورت توافقی، ۳۲/۵۶ درصد فقط با قرارداد رسمی و ۲۹/۷ درصد از فعالیت‌ها به یکی از شیوه‌های ترکیبی انجام شده است.

از طرف دیگر با توجه به نوع قرارداد برون‌سپاری و بدون توجه به انجام داخلی فعالیت‌ها و نبود برون‌سپاری آن‌ها، می‌توان بیان کرد که ۴۱/۷ درصد قراردادها به صورت رسمی (مجموع شیوه‌های فقط رسمی و داخلی - رسمی)، ۵۳/۸ درصد به صورت توافقی (مجموع شیوه‌های فقط توافقی و داخلی - توافقی) و ۴/۵ درصد نیز هم به صورت توافقی و هم رسمی (مجموع شیوه‌های رسمی - توافقی و داخلی - رسمی - توافقی) واگذار شده است. در نتیجه می‌توان ادعا کرد که در نمونه‌ی بررسی شده‌ی این تحقیق بیش‌تر فعالیت‌ها به صورت توافقی برون‌سپاری شده است. این موضوع در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول ۳. فراوانی برون‌سیاری فعالیت‌ها به تفکیک نحوه انجام فعالیت

شیوه‌های ترکیبی												نوع فعالیت
داخلي و پيمانكار رسمي و توافقي		پيمانكار رسمي و توافقي		داخلي و پيمانكار توافقي		داخلي و پيمانكار رسمي		پيمانكار توافقي		پيمانكار رسمي		
فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	
۰	۰	۷/۶۹	۲	۵/۰۸	۶	۴/۴۸	۳	۱/۸۱	۵	۲/۵۱	۶	دریافت سفارشات و رسیدگی به سفارشات
۰	۰	۰	۰	.	۰	۰	۰	۱/۴۴	۴	۱/۲۶	۳	بسته‌بندی محصولات
۰	۰	۱۵/۳۸	۴	۹/۳۲	۱۱	۴/۴۸	۳	۱۵/۵۲	۴۳	۸/۷۹	۲۱	توزیع و حمل محصولات تولیدی
۰	۰	۱۵/۳۸	۴	۸/۴۷	۱۰	۷/۴۶	۵	۲/۵۳	۷	۲/۵۱	۶	فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات
۱۴/۲۹	۱	۳/۸۵	۱	۸/۴۷	۱۰	۸/۹۶	۶	۳/۲۵	۹	۲/۵۱	۶	فروش محصولات
۲۸/۵۷	۲	۰	۰	۸/۴۷	۱۰	۷/۴۶	۵	۲/۸۹	۸	۵/۰۲	۱۲	خدمات پس از فروش محصولات تولیدی
۱۴/۲۹	۱	۲۳/۰۸	۶	.	۰	۴/۴۸	۳	۱۳/۳۶	۳۷	۱۳/۸۱	۳۳	بخشی از فعالیت‌های مربوطه به تولید محصولات
۱۴/۲۹	۱	۱۱/۵۴	۳	۵/۹۳	۷	۴/۴۸	۳	۲/۵۳	۷	۵/۰۲	۱۲	مسئولیت تامین و تهیه منابع و مواد اولیه
۱۴/۲۹	۱	۷/۶۹	۲	۳/۳۹	۴	۲/۹۹	۲	۱/۴۴	۴	۱/۲۶	۳	فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه محصولات
۱۴/۲۹	۱	۱۱/۵۴	۳	۱۵/۲۵	۱۸	۸/۹۶	۶	۱۰/۸۳	۳۰	۲/۰۹	۵	تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات
۰	۰	۳/۸۵	۱	۵/۰۸	۶	۷/۴۶	۵	۸/۳	۲۳	۸/۳۷	۲۰	فعالیت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت، حقوقی
۰	۰	۰	۰	۵/۹۳	۷	۱۰/۴۵	۷	۱۰/۴۷	۲۹	۸/۳۷	۲۰	نصب، راه‌اندازی و نگهداری سیستم‌ها...

شیوه‌های ترکیبی												نوع فعالیت
داخلي و پیمانکار رسمي و توافقي				داخلي و پیمانکار رسمي				پیمانکار توافقي		پیمانکار رسمي		
فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	
۰	۰	۰	۰	۵/۹۳	۷	۱۱/۹۴	۸	۲/۱۷	۶	۲/۵۱	۶	آموزش کارکنان
۰	۰	۰	۰	۴/۲۴	۵	۲/۹۹	۲	۲/۵۳	۷	۲/۵۱	۶	حسابداری
۰	۰	۰	۰	۲/۵۴	۳	۱/۴۹	۱	۱/۴۴	۴	۲/۰۹	۵	امور مربوط به استخدام نیروی کاری جدید
۰	۰	۰	۰	۷/۶۳	۹	۰	۰	۱/۰۸	۳	۲/۹۳	۷	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های کاری
۰	۰	۰	۰	۲/۵۴	۳	۵/۹۷	۴	۱۰/۱۱	۲۸	۱۵/۴۸	۳۷	ایاب و ذهاب کارکنان
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱/۴۹	۱	۰/۷۲	۲	۳/۳۵	۸	امور مربوط به نظافت و آبدارخانه
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴/۴۸	۳	۵/۷۸	۱۶	۷/۱۱	۱۷	امور تغذیه کارکنان
۰	۰	۰	۰	۱/۶۹	۲	۰	۰	۱/۸۱	۵	۲/۵۱	۶	خدمات رفاهی و مسافرتی کارکنان
۱۰۰	۷	۱۰۰	۲۶	۱۰۰	۱۱۸	۱۰۰	۶۷	۱۰۰	۲۷۷	۱۰۰	۲۳۹	جمع
۰/۹۵		۳/۵۴		۱۶/۰۸		۹/۱۳		۳۷/۷۴		۳۲/۵۶		درصد فراوانی نسبی با توجه به نوع انجام

توضیح: فراوانی نسبی با توجه به نحوه‌ی انجام فعالیت‌ها محاسبه شده است.

همان‌گونه که در جدول شماره (۴) ملاحظه می‌کنید، از کل قراردادهای رسمی برون‌سپاری، بیش‌ترین قرارداد رسمی مربوط به ایاب و ذهاب کارکنان با ۱۳/۴ درصد و ۱۱/۷۶ درصد مربوط به انجام بخشی از فرایند تولید است. هم‌چنین از کل قراردادهای توافقی برون‌سپاری، بیش‌ترین، قرارداد برون‌سپاری مربوط به توزیع و حمل محصولات تولیدی با ۱۳/۶۷ درصد و هم‌چنین ۱۲/۱۵ درصد مربوط به تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری شده است. در میان نحوه‌ی قراردادهای ترکیبی نیز بیش‌ترین میزان مربوط به انجام بخشی از فرایند تولید است.

جدول ۴. فراوانی برون سپاری فعالیت‌ها به تفکیک نحوه قرارداد برون سپاری

هم پیمانکار رسمی و هم توافقی		پیمانکار توافقی		پیمانکار رسمی		نوع فعالیت
فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	
۶/۰۶	۲	۲/۷۸	۱۱	۲/۹۴	۹	دریافت سفارشات و رسیدگی به سفارش‌ها
.	۰	۱/۰۱	۴	۰/۹۸	۳	بسته‌بندی محصولات
۱۲/۱۲	۴	۱۳/۶۷	۵۴	۷/۸۴	۲۴	توزیع و حمل محصولات تولیدی
۱۲/۱۲	۴	۴/۳	۱۷	۳/۵۹	۱۱	فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات
۶/۰۶	۲	۴/۸۱	۱۹	۳/۹۲	۱۲	فروش محصولات
۶/۰۶	۲	۴/۵۶	۱۸	۵/۵۶	۱۷	خدمات پس از فروش محصولات تولیدی
۲۱/۲۱	۷	۹/۳۷	۳۷	۱۱/۷۶	۳۶	بخشی از فعالیت‌های مربوطه به تولید محصولات
۱۲/۱۲	۴	۳/۵۴	۱۴	۴/۹	۱۵	مسئولیت تامین و تهیه منابع و مواد اولیه
۹/۰۹	۳	۲/۰۳	۸	۱/۶۳	۵	فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه محصولات
۱۲/۱۲	۴	۱۲/۱۵	۴۸	۳/۵۹	۱۱	تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری شده
۳/۰۳	۱	۷/۳۴	۲۹	۸/۱۷	۲۵	فعالیت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت، حقوقی و ...
.	۰	۹/۱۱	۳۶	۸/۸۲	۲۷	نصب، راه‌اندازی و نگهداری سیستم‌ها و شبکه‌های رایانه‌ای
.	۰	۳/۲۹	۱۳	۴/۵۸	۱۴	آموزش کارکنان
.	۰	۳/۰۴	۱۲	۲/۶۱	۸	حسابداری
.	۰	۱/۷۷	۷	۱/۹۶	۶	امور مربوط به استخدام نیروی کاری جدید
.	۰	۳/۰۴	۱۲	۲/۲۹	۷	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های کاری
.	۰	۷/۸۵	۳۱	۱۳/۴	۴۱	ایاب و ذهاب کارکنان
.	۰	۰/۵۱	۲	۲/۹۴	۹	امور مربوط به نظافت و آبدارخانه
.	۰	۴/۰۵	۱۶	۶/۵۴	۲۰	امور تغذیه کارکنان
.	۰	۱/۷۷	۷	۱/۹۶	۶	خدمات رفاهی و مسافرتی کارکنان
۱۰۰		۱۰۰		۱۰۰		جمع
۴/۵	۳۳	۵۳/۸	۳۹۵	۴۱/۷	۳۰۶	درصد فراوانی نسبی با توجه به نوع قرارداد

توضیح: فراوانی نسبی با توجه به نوع قرارداد محاسبه شده است.

هم‌چنین همان‌طور که پیش از این بیان شد، بیش‌ترین فعالیت برون‌سپاری شده در نمونه‌ی آماری تحقیق حاضر، توزیع و حمل محصولات تولیدی بوده‌ی بیش‌تر به‌صورت توافقی (۶۵/۹) برون‌سپاری شده است. درباره‌ی برون‌سپاری فرایند تولید و ایاب و ذهاب کارکنان که به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قراردارند، تفاوت زیادی میان نحوه‌ی قرارداد وجود ندارد. ولی درباره‌ی برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری که در جایگاه چهارم قرار دارد، این فعالیت بیش‌تر با توافق طرفین (۵۷/۱) برون‌سپاری شده است. این موضوع در جدول شماره‌ی (۵) و درباره‌ی پنج فعالیتی که در نمونه‌ی آماری دارای بیش‌ترین میزان برون‌سپاری بوده‌اند، آورده شده است.

جدول ۵. فراوانی برون‌سپاری پنج فعالیت اول به تفکیک نحوه قرارداد برون‌سپاری

جمع		هم پیمانکار رسمی و هم توافقی		پیمانکار توافقی		پیمانکار رسمی		نوع فعالیت
		فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	
۱۰۰	۸۲	۴/۹	۴	۶۵/۹	۵۴	۲۹/۳	۲۴	توزیع و حمل محصولات تولیدی
۱۰۰	۸۰	۸/۸	۷	۴۶/۳	۳۷	۴۵	۳۶	بخشی از فعالیت‌های مربوطه به تولید محصولات
۱۰۰	۷۲	.	۰	۴۳/۱	۳۱	۵۶/۹	۴۱	ایاب و ذهاب کارکنان
۱۰۰	۶۳	۶/۳	۴	۷۶/۲	۴۸	۱۷/۵	۱۱	تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری شده
۱۰۰	۶۳	.	۰	۵۷/۱	۳۶	۴۲/۹	۲۷	نصب، راه‌اندازی و نگهداری سیستم‌ها و شبکه‌های رایانه‌ای (فناوری اطلاعات)
۱۰۰	۵۵	۱/۸	۱	۵۲/۷	۲۹	۴۵/۵	۲۵	فعالیت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت، حقوقی و ...

توضیح: فراوانی نسبی با توجه به نوع فعالیت محاسبه شده است.

بحث و نتیجه

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، ملاحظه می‌شود که بیش‌ترین برون‌سپاری مربوط به فعالیت «توزیع و حمل محصولات» است. بعد از آن، به ترتیب برون‌سپاری «بخشی از فرایند تولید»، «ایاب و ذهاب کارکنان»، «تعمیر و نگهداری»، «فناوری اطلاعات»، «مشاوره

مدیریت و حقوقی»، «خدمات پس از فروش»، «امور تغذیه کارکنان»، «فروش محصولات»، «تأمین مواد اولیه» و «بازاریابی و تبلیغات» از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های برون‌سپاری شده در کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرک‌های صنعتی مطالعه شده است. این موضوع با نتایج تحقیقات پیشین در این زمینه در کسب و کارهای کوچک و متوسط از جمله مطالعه‌ای که بین شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط (بین ۱۰ الی ۲۴۹ کارمند و با درآمد ۰ الی ۴۰۰ کرون سوئد) در اسمالند توسط «دو و همکارانش» در سال ۲۰۰۶ انجام شده و هم‌چنین با نتایج مطالعات «برآون و ویلسون» در سال ۲۰۰۵ در بین کسب و کارهای بزرگ تاحدی متفاوت است. همان‌گونه که پیش از این نیز در بخش مروری بر ادبیات تحقیق عنوان شد تحقیقات «دو و همکارانش» نشان‌داده‌است که بیش‌ترین میزان برون‌سپاری به ترتیب مربوط به خدمات مشاوره‌ای فناوری اطلاعات، تعمیرات، خدمات الکتریکی، تولید، منابع انسانی و تدارکات و خدمات حسابداری است. در صورتی که در تحقیق حاضر امور مربوط به استخدام نیروی کار جدید و حسابداری جزو فعالیت‌هایی هستند که به ندرت برون‌سپاری شده‌اند.

از طرف دیگر با عنایت به مطالعات «برآون و ویلسون» در سال ۲۰۰۵، متداول‌ترین فرایندی که (در کسب و کارهای بزرگ) برون‌سپاری می‌شود نیز فناوری اطاعات است. هم‌چنین سایر فرایندهایی که اغلب در این گروه از بنگاه‌ها، برون‌سپاری می‌شوند شامل فعالیت‌های اجرایی، توزیع و تدارکات، مالی، منابع انسانی، تولید، مونتاژ، و ... هستند. از جمله تفاوت‌هایی که در این زمینه با تحقیقات دیگر مشاهده شده آن است که عمده‌ترین فعالیت برون‌سپاری شده در تحقیقات پیشین چه در کسب و کارهای کوچک و متوسط و چه کسب و کارهای بزرگ، فناوری اطلاعات بوده و در تحقیق حاضر برون‌سپاری این فعالیت در رتبه پنجم قرار دارد؛ شاید دلیل این امر معمول نبودن و توسعه نیافتگی استفاده از فناوری اطلاعات در کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران است. هم‌چنین در تحقیقات پیشین در کسب و کارهای بزرگ دومین فعالیت برون‌سپاری شده توزیع و حمل محصولات بوده و در تحقیق حاضر این فعالیت اولین فعالیت برون‌سپاری شده است. نتایج تحقیق حاضر در این باره و تفاوت نوع فعالیت‌های برون‌سپاری شده در

نمونه بررسی شده با مطالعات پیشین در کسب و کارهای کوچک و متوسط و کسب و کارهای بزرگ در جدول شماره (۶) خلاصه شده است.

جدول ۶. مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین درباره نوع فعالیت برون‌سپاری شده

ردیف	نوع فعالیت	این تحقیق	رتبه فعالیت در تحقیقات پیشین	
			کسب و کارهای کوچک و متوسط	کسب و کارهای بزرگ
۱	- توزیع و حمل محصولات تولیدی	۱	-	توزیع (۳) و حمل (۱۰)
۲	- بخشی از فعالیت‌های مربوطه به تولید محصولات	۲	۴	۶
۳	- ایاب و ذهاب کارکنان	۳	-	-
۴	- تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری	۴	۲	-
۵	- نصب، راه‌اندازی و نگهداری سیستم‌ها و شبکه‌های رایانه‌ای	۵	۱	۱
۶	- فعالیت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت، حقوقی و	۶	-	-
۷	- خدمات پس از فروش محصولات تولیدی	۷	-	-
۸	- امور تغذیه کارکنان	۸	-	-
۹	- فروش محصولات	۹	-	۸
۱۰	- مسئولیت تامین و تهیه منابع و مواد اولیه	۱۰	-	-
۱۱	- فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات	۱۱	-	۸
۱۲	- آموزش کارکنان	۱۲	-	-
۱۳	- حسابداری	۱۴	۷	۴
۱۴	- امور مربوط به استخدام نیروی کاری جدید	۱۷	۵	۵
۱۵	- تدارکات	-	۶	۳
۱۶	- مراکز تماس یا تلفن	-	-	۷
۱۷	- مدیریت تسهیلات	-	-	۹
۱۸	- فعالیت‌های اجرایی	-	-	۲

از طرفی دیگر همان‌گونه که از یافته‌های تحقیق حاضر مشاهده شد اکثر قراردادهای برون‌سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط به صورت توافقی انجام شده و رسمی نیست، که این نتایج نیز با یافته‌های مطالعات پیشین از جمله مطالعات «بیتس و همکارانش» همسان بوده و براساس یافته‌های آنها، اغلب اوقات خود قرارداد نسبت به رابطه‌ی شخصی

میان خریدار و فروشنده از اهمیت کم‌تری برخوردار است. در مطالعه‌ی آن‌ها اکثریت شرکت‌ها بیان کردند که به‌طور عمده مبنای آن‌ها در انتخاب پیمانکار قابلیت اطمینان بوده و اکثریت کسب و کارهای کوچک و متوسط از قراردادهای باز استفاده کرده‌اند یعنی قراردادهایی با شرایط تعریف‌شده‌ی بی‌قاعده و آزاد و با انعطاف پذیری بالا.

طبق نتایج تحقیق، بیش‌ترین فعالیت‌هایی که به‌صورت قرارداد رسمی برون‌سپاری شده‌اند، مربوط به «ایاب و ذهاب کارکنان» و «انجام بخشی از فرایند تولید» است. دلیل واگذاری فرایند تولید به‌صورت قرارداد رسمی، اهمیت این فرایند و حساس بودن آن است و هم‌چنین درباره‌ی ایاب و ذهاب کارکنان شاید دلیل آن ماهیت این فعالیت و شرایط خاص شرکت‌های پذیرنده‌ی این فعالیت در شهرک‌های صنعتی باشد. هم‌چنین بیش‌ترین فعالیت‌هایی که به‌صورت توافقی برون‌سپاری شده، «توزیع و حمل محصولات تولیدی» و «تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری شده» است. از طرف دیگر همان‌طور که پیش از این بیان شد، «توزیع و حمل محصولات تولیدی» بیش‌ترین فعالیت واگذار شده در تحقیق حاضر در کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز بوده و اکثر قراردادهای آن به‌صورت توافقی انجام شده است. درباره‌ی برون‌سپاری «فرایند تولید» و «ایاب و ذهاب کارکنان» که به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار دارند، شرکت‌ها از هر دو نوع قرارداد تقریباً به یک میزان استفاده کرده‌اند. هم‌چنین درباره‌ی برون‌سپاری فعالیت «تعمیر و نگهداری» که در جایگاه چهارم قرار دارد، این فعالیت بیش‌تر با توافق طرفین برون‌سپاری شده است.

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق حاضر، پیشنهادهای زیر برای کسب و کارهای کوچک و متوسط و هم‌چنین مدیریت شهرک‌های صنعتی قابل‌ارایه است:

- کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌توانند از برون‌سپاری به‌عنوان راهبرد کسب و کار و برای ایجاد مزیت رقابتی با سایر کسب و کارها استفاده کنند، به‌ویژه با برون‌سپاری فعالیت‌هایی نظیر «توزیع و حمل محصولات»، «بخشی از فرایند تولید»،

«ایاب و ذهاب کارکنان»، «تعمیر و نگهداری»، «فناوری اطلاعات»، «مشاوره مدیریت و حقوقی»، «خدمات پس از فروش»، «امور تغذیه کارکنان»، «فروش محصولات»، «تأمین مواد اولیه» و «بازاریابی و تبلیغات» و با صرف زمان و منابع کم‌تر در تحقق این دست از فعالیت‌ها، بر فعالیت‌های محوری شرکت بیش‌تر تمرکز کنند.

- از آن‌جایی که تمامی کسب و کارهای بررسی شده در شهرک صنعتی مستقر بوده‌اند، مدیریت شهرک‌های صنعتی می‌توانند در آغاز فعالیت کسب و کارهای کوچک و متوسط دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی برای آشنایی کسب و کارها با شیوه‌های تأمین، راهبرد برون‌سپاری، شیوه‌های کار با تأمین‌کنندگان و نحوه‌ی شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان، شیوه‌های تنظیم قرارداد و شروط قرارداد، برگزار کنند.
- یکی از مشکل‌های عدیده‌ی کسب و کارهای کوچک بررسی شده در تحقیق حاضر شناختن تأمین‌کنندگان خوب و با کیفیت و سابقه‌ی کار مناسب و شناخته شده است از این‌رو پیشنهاد می‌شود در این شهرک‌ها ارتباط بیش‌تری میان تأمین‌کنندگان در صنوف مختلف برقرار شده، در واقع شبکه‌سازی میان تأمین‌کنندگان انجام شود.
- از جمله راه کارهای مورد نظر برای معرفی تأمین‌کنندگان انتشار مجلات و بروشورها و فصل‌نامه‌های تخصصی در این زمینه در سطح شهرک‌های صنعتی به‌منظور آشنایی بیش‌تر کسب و کارهای مستقر در شهرک‌ها با تأمین‌کنندگان را می‌توان پیشنهاد کرد.
- تحقیق‌های آتی درباره‌ی اثر برون‌سپاری بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط برای بررسی نتایج استفاده از این راهبرد ضروری به نظر می‌رسد.

منابع

۱. چشم‌براه، محسن و مرتضوی، محسن (۱۳۸۶)، مدیریت برون‌سپاری اثربخش، چاپ اول، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۲. "ضرورت رویکردی علمی به استراتژی برون‌سپاری"، (۱۳۸۴)، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۶، ص ۲.
۳. کیل، استو. (۱۳۸۵) برون‌سپاری به طریق سازمان‌های کوچک و متوسط - راهنمایی برای همه، ترجمه حسین پهلوانیان و سیدمهدی میرحسینی زواره، چاپ اول، تهران: انتشارات نیکوروش.
۴. ملکی‌نژاد، امیر (۱۳۸۵)، «تحلیلی بر نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی»، فصلنامه راهبرد یاس، شماره ۸.
۵. وکیلی، سهیلا (۱۳۸۶)، «برون‌سپاری، مدیریت بهینه و ...»، فصلنامه بانک صادرات ایران، سال نهم، شماره ۴۰، ص ۲۶.
6. Al-Salim, Bashar. (2007), "Decision Models for Manufacturing Outsourcing", Ph.D Dissertation, University of Nebraska.
7. Arbaugh, J.B. (2003). "Outsourcing Intensity, Strategy and Growth in Entrepreneurial Firms". *Journal Of Enterprising Culture*, Vol.11, No.2, pp. 89-110
8. Aubert, Benoit., Rivard, Suzanne. Patry, Michel. (2004). "A transaction cost model of IT outsourcing". *Information & Management*, Vol.41, No.7 pp. 921-932
9. Beaumont, Nicholas. Sohal, Amrik. (2004), " Outsourcing in Australia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.24, No.7, pp. 688 - 700
10. Do, David. Svedberg, Caroline. Karlsson, Jens. (2006). "Characteristics of SME Outsourcing A Quantitative Study of Manufacturing SMEs in Småland", Bachelor thesis, Jonkoping International Business school.
11. Ellram, Lisa M., Tate, Wendy L., Billington, Corey (2008), "Offshore outsourcing of professional services A transaction cost economics perspective", *Journal of Operations Management*, Vol.26, No.2, pp.148-163
12. Gray, John Vincent., " Essays on Manufacturing Outsourcing John Vincent Gray", *Thesis (Ph. D.)*-University of North Carolina,

13. Lam, Terry. & Han, Michael X. J. (2005), "A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No.1, pp.41-56
14. Lankford, William M., Parsa, Faramarz . (1999), "Outsourcing: a primer", *Management Decision*, Vol.37. No.4, pp.310 .
15. Liston, Paul. Byrne, James. and Byrne, P.J., Heavey, Cathal. (2007), "Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation", *International Journal of Production Economics*, Vol.110, No.1-2, pp.97-114.
16. McGarvey, Robert (2006), Outsourcing 2.0-Outsourcing extends to small and medium-sized companies" (2006), *The Newyork Times*, Monday October 23, 2006.
17. Meng, Hui (2005), "A decision Framework For Product Global outsourcing in small and medium-sized companies", *MS dissertation*, University of Windsor (Canada).
18. Momme, Jesper. Hvolby, Hans-Henrik (2002). "An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.8, No. 4, pp.185-196
19. Nayak, Jogendra Kumar., Sinha, Gautam. And Guin, Kalyan K. (2007), "The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises – An Empirical Study", *IIMB Management Review*, Vol.19, No.3.
20. Schniederjans, Marce j., Schniederjans, Ashlyn M. and Schniederjans, Dara G., (2006), "Outsourcing and insourcing in an international context", New delhi:k. ghosh.
21. Yang, Chyan. Huang, Jen-Bor. (2000), "A decision model for IS outsourcing", *International Journal of Information Management*, Vol.20, No. 3, pp.225-239
22. Zhu, Zhiwei., Hsu, Kathy. & Lillie, Joseph. (2001), "Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success", *Management Decision*; Vol.39, No.5, pp.373 – 378

