

باشد و خلأنی در شایستگی های محسوری، توانمندیها، دانش و تجربه فنی آن ایجاد نکند (تامین اقلام خارج از سازمان از قبیل خدمات نگهداری، پردازش داده ها، حسابداری و دیگر فعالیتهای حمایتی اداری از طریق شرکتهای دارای تخصص در این زمینه ها، مسئله ای عادی و پیش پا افتاده است).

● در مواجهه با تغییرات تکنولوژیک یا تغییرات در ذائقه خریدار باعث کاهش ریسک شرکت گردد؛

● باعث روان تر شدن عملیات شرکت شود و نیز باعث بهبود سازمان از لحاظ انعطاف پذیری، کاهش زمان راه اندازی مجدد خط تولید، تسریع در اتخاذ تصمیم و کاهش هزینه های مربوط به هماهنگی باشد؛

● این امکان را به سازمان دهد که در کسب و کار محسوری خود تمرکز کند.

در ضمن باید اذعان کرد که اغلب اوقات بسیاری از مزئیتهای ادغام عمودی را می توان به دست آورد و از بسیاری از معایب آن اجتناب کرد. این کار از طریق مشارکت و همکاری بلندمدت با عرضه کنندگان مهم و استفاده از شایستگیهای عرضه کنندگان توانمند میسر خواهد بود. امروزه شرکتهای ترجیح می دهند به جای روابط کوتاه مدت با تعداد زیادی از عرضه کنندگان با یک یا تعدادی عرضه کننده که از توانمندیهای بالایی برخوردارند، در قالب شرکای استراتژیک روابط بلندمدت ایجاد کنند. ایجاد روابطی —و ام با همکاری و پیوند با عرضه کنندگان هم جایگزین روابط گذشته می شود.

در کشور ما نیز، در شرکتهای مختلف باید همواره سعی در بهره گیری و استفاده از روشهای بهینه و مطالعه شده وجود داشته باشد. تامین منابع از خارج سازمان به عنوان یکی از استراتژی های مهم انجام فعالیتها و وظایف محسوب می شود و به دنبال این استراتژی ها، شرکتهای منظور انجام برخی از فعالیتها از منابع و امکانات برون شرکتی در قالب قرارداد پیمانکاری استفاده می کنند. لذا انجام مطالعات در این زمینه امری ضروری است.

تعریف

سازمانها، برای انجام فعالیتهای سازمانی خود یک یا ترکیبی از استراتژی های سه گانه

استراتژی تامین منابع از خارج سازمان

علی کتعمانی و اکبر حسن پور

چکیده

یکی از استراتژی هایی که شرکتهای سازمانها برای توسعه فعالیتهای خود به کار می برند عبارت است از: استراتژی رشد عمودی که به موجب آن شرکتهای فعالیتهای بعد و یا قبل از فعالیتهای خود در زنجیره عرضه را انجام می دهند. نتیجه رشد عمودی ادغام عمودی است. ادغام عمودی نشان می دهد که یک موسسه تاجه حد مراحل مختلف زنجیره ارزش صنعت خود، اعم از کسب مواد اولیه، تامین اجزاء و قطعات، تولید محصول نهایی و حستی فروش کالايش را خود انجام دهد (PORTER, 2001, P.74) ولی تغییرات اجزاء در محیط رقابتی باعث تغییر دیدگاه شرکتهای نسبت به ادغام عمودی شده است. دلیل اولیه برای این تغییر جهت عبارت است از: نیاز به انعطاف پذیری، توانایی برای مواجهه با رقابت بیشتر در عرصه جهان و عقب نماندن از تغییر فناوری. بدین منظور برای برآورده شدن چنین نیازهایی استراتژی هایی مطرح شده اند من جمله استراتژی تامین منابع از خارج از سازمان است. (FATEHI, 1996.P.402)

تامین منابع از خارج از سازمان (OUTSOURCING) یعنی اینکه کالاها و

خدماتی که قبلاً در داخل سازمان تهیه می شد، از دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد. (FILL&VISER, P.44) در این مقاله به تشریح فرایند، مزایا و معایب استراتژی تامین منابع از خارج پرداخته می شود.

مقدمه

در سالهای اخیر، موسساتی که از ادغام عمودی استفاده می کنند به این نتیجه رسیده اند که در بعضی از مراحل زنجیره ارزش صنعت، رقابت بسیار سختی وجود دارد. به همین دلیل به سمت عدم استفاده از ادغام عمودی روی آورده اند. عدم ادغام عمودی مستلزم آن است که از بعضی مراحل و فعالیتهای خاص در سیستم زنجیره ارزش کنار برویم و جهت تامین نیازهای کالایی، خدمات و یا فعالیتهای اجرایی به خارج سازمان اتکا کنیم، تامین بعضی اجزای زنجیره ارزش از خارج سازمان که قبلاً در داخل سازمان انجام می شد، زمانی معنی پیدا می کند که:

● یک فعالیت بتواند به صورتی بهتر ویا ارزان تر توسط متخصصان خارجی انجام شود؛

● این فعالیت آن قدر برای توان سازمان جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار اهمیت نداشته

**اجرای استراتژی
تامین منابع از خارج سازمان
باعث کاهش هزینه ها می شود
و به شرکت این امکان را می دهد
تا توجه بیشتری را صرف
فعالیت های کسب و کار
اصلی خود کند**

زیر را می توانند به کار گیرند:

- ۱- انجام فعالیتها در درون سازمان؛
- ۲- انجام فعالیتهای سازمان با مشارکت سایر سازمانها؛
- ۳- واگذاری بعضی از فعالیتهای سازمان به بیرون از آن.

تامین منابع از خارج سازمان، برون ریزی فعالیتها، درون ریزی فعالیت، استفاده از خدمات دیگران، منبع یابی خارجی همه یک مفهوم را بیان می کنند یعنی واگذاری برخی از فعالیتهای سازمان به بیرون از آن. در سازمانهای امروزی که سودآوری، کاهش هزینه ها، رقابت، کیفیت، تخصص، سرعت و... از مسائل حیاتی جهت بقا شرکتها و سازمانها به شمار می روند و باتوجه به محدودیتهایی که سازمانها از لحاظ سرمایه انسانی، مالی، تکنولوژی و... دارند، به کارگیری استراتژی (استراتژیهای) که بتواند به سازمانها در جهت رسیدن به اهداف فوق کمک کند، ضروری است. استراتژی تامین منابع از خارج سازمان یکی از استراتژی های است که امروزه مورد توجه اکثر سازمانهای بزرگ دولتی و خصوصی قرار گرفته است.

پس تامین منابع از خارج سازمان استفاده استراتژیک از منابع خارجی است برای انجام فعالیتهایی که به طور سنتی، توسط منابع و کارکنان داخلی سازمان اداره می شدند و یک استراتژی مدیریتی است که به وسیله آن یک سازمان وظایف اساسی اما غیر هسته ای خود را برای بهتر انجام شدن به فراهم کنندگان خدمات که کارا هستند، واگذار می کند. (IBID, P.45)

مفهوم تامین منابع از خارج سازمان در سال ۱۹۸۹ که شرکت کداک فعالیت بخش فناوری اطلاعات خود را به سه شرکت بیرونی واگذار کرد، به وجود آمده است.

تامین منابع از خارج سازمان، اشتها زیادی پیدا کرده است. ۸۶ درصد شرکتهای مهم در سال ۱۹۹۶ تا حد زیادی از آن استفاده کرده اند، در حالی که این رقم در سال ۱۹۹۲ معادل ۵۸ درصد بود. شرکت آرامارک از سال ۱۹۶۰ در زمینه ارائه خدمات در شرکتهای کالج ها و بیمارستانها سرآمد کلیه شرکتهای دیگر بوده است. شرکت تله تک خدمات تلفنی مشتریان شرکتهای ای تی اند تی و پردازش اتوماتیک داده های مربوط به لیست حقوق و دستمزد تعداد زیادی از مشتریان خود را انجام می دهد.

(HARRELL&FREIZER, 1999, PP.277-279)

تامین منابع از خارج سازمان می تواند باعث کاهش هزینه ها شود و به شرکت این امکان را می دهد تا توجه بیشتری را صرف فعالیتهای کسب و کار اصلی خود کند. شرکتهای بسیاری برای حفظ مزیت رقابتی خود از این روش استفاده می کنند (IBID, P.280) سیستم های خدمات و اطلاعات مدیریت، اولین فضاهای عملیاتی بودند که به شدت برای تامین نیازهای آن، از منابع خارج از سازمان استفاده شد.

به نظر «بربیارت» تامین منابع از خارج سازمان به مفهوم «انتقال مدیریت یا اداره یک فرایند یا فعالیت از واحدهای داخلی به یک ارائه دهنده خدمات خارج از سازمان است». همچنین «روتزی» و «رابرتسون» تامین منابع از خارج سازمان را یافتن عرضه کنندگان خدمات (پیمانکاران) جدید و روشهای جدید برای اطمینان یافتن از تحویل مواد اولیه، کالاها و خدمات می دانند. اینها همه بدین معناست که شرکتهای دانش، تجربه و خلاقیت پیمانکاران استفاده می کنند در حالی که قبلاً از چنین دانش، تجربه و خلاقیتی بهره مند نبوده اند که تعریف ذیل این معنی را بهتر می رساند: «تامین منابع از خارج سازمان یک روش کسب مهارتهای تخصصی ضروری و مورد نیاز است که ماهیت غیر استراتژیک دارد».

استراتژی های تامین منابع از خارج سازمان

سه نوع استراتژی عمده تامین منابع از خارج از سازمان با مسائلی مدیریتی و استراتژیک و اقتصادی مختص خود وجود دارد (THOMSETT, 1998, PP.3-4) که عبارتند از:

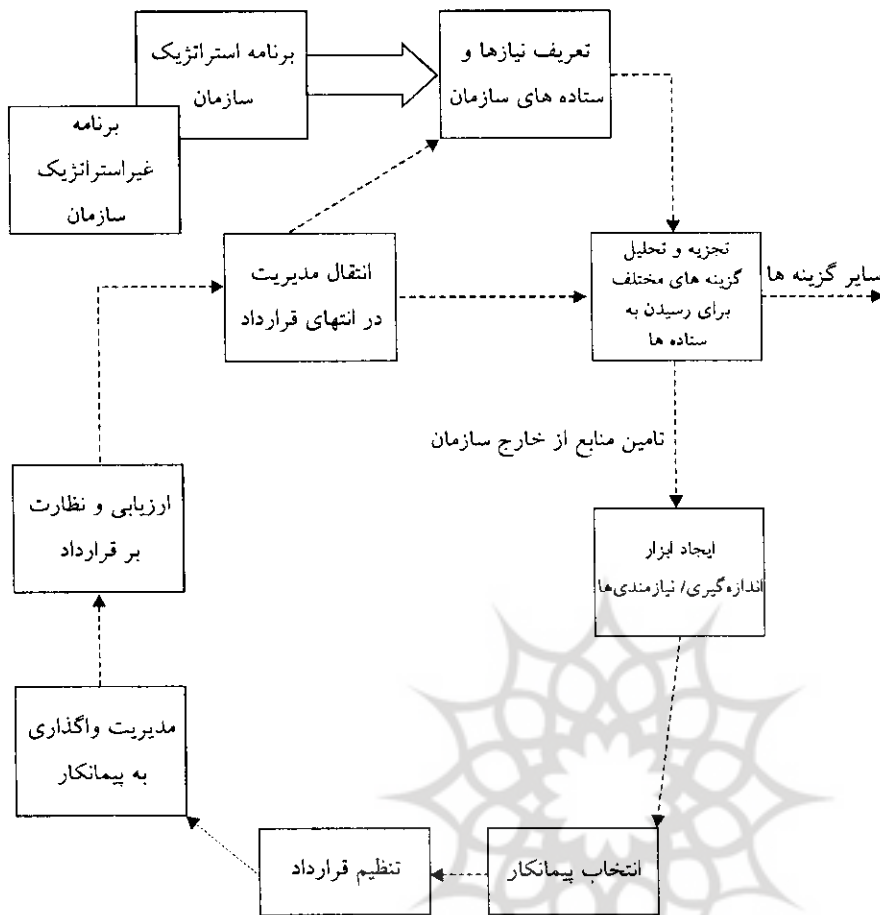
۱- واگذاری استراتژیک: این نوع استراتژی جامعترین شکل تامین منابع از خارج سازمان است که در آن یک فعالیت به طور کامل واگذار می گردد. برای مثال در یک سازمان کشاورزی کل فعالیت کشاورزی از مرحله کاشت تا برداشت واگذار می شود.

۲- واگذاری بخشی: در این استراتژی، فعالیتها یا پروژه های فرعی عمده واگذار می گردد. برای مثال در یک واحد کارخانه فعالیت فرعی تعمیر و نگهداری و پشتیبانی به بخش خصوصی واگذار می شود و یا در مثال فوق هریک از عملیات کاشت، داشت و برداشت به طور مجزا توسط پیمانکار انجام می گیرد.

۳- واگذاری قراردادی: عمومی ترین شکل تامین منابع از خارج سازمان است که شامل قراردادهای واگذاری قسمتهایی از یک پروژه یا فعالیت فرعی است. برای مثال یک مدیر پروژه قسمتهایی از فعالیت فرعی نرم افزاری همچون تحلیل و طراحی سیستم یا برنامه نویسی را که قبلاً توسط نیروهای داخلی انجام می گرفته است، در قالب یک قرارداد به فرد یا شرکتی واگذار می کند. در مثال سازمان کشاورزی بخشی از یک فعالیت فرعی برداشت نظیر حمل محصول از مزارع می تواند به بخش خصوصی واگذار گردد.

دلایل تامین منابع از خارج سازمان

سازمانها به دلایل مختلفی سعی می کنند فعالیتهای داخلی سازمان را به بیرون واگذار کرده و در حد امکان، بدنه خود را کوچک کنند. از جمله تامین منابع از خارج سازمان به شرکت اجازه می دهد تا هزینه های خود را پایین آورد، هزینه متغیر را به یک هزینه ثابت تبدیل کند و



شکل ۱- تامین منابع از خارج سازمان

(SOURCE: DEPARTMENT OF INFORMATION RESOURCES 1998, P.17)

مهمی برای ایجاد جذب ظرفیت مورد نیاز از محیط است. سازمانهای جدید که به سمت منطقه جغرافیایی جدید یا فناوری جدید توسعه می یابند باید مزایای تامین منابع از خارج سازمان را قبل از شروع مورد بررسی قرار دهند. به طور کلی تامین منابع از خارج سازمان و واگذاری فعالیتها برای ایجاد مزیت رقابتی در بازار رقابتی برای سازمان خود و ایجاد یک فرایند خلاق و نیل به یک فناوری جدید و نیز موضع یابی و کاهش هزینه ها و افزایش درآمد استفاده می کنند. علاوه بر دلایل فوق، می توان موارد ذیل را نیز به عنوان دلایل واگذاری فعالیتها به بیرون از سازمان برشمرد:

- استراتژیک نبودن فعالیتی که به بیرون از سازمان واگذار می شود؛
- کیفیت مناسبتر، هزینه و نیز زمان کمتر برای فعالیت در بیرون از سازمان؛
- فقدان کنترل بالقوه روی انجام فعالیتها در

زیادی با سرمایه گذارهای شرکت همراه است. بازارها، رقابت و رقبا، دولت، قوانین، شرایط مالی و فناوریها و... خیلی سریع تغییر می یابند که هماهنگ شدن با این تغییرات بخصوص با تغییراتی که در دوره بعد به سرمایه گذاری با اهمیتی نیاز دارند، بسیار مخاطره آمیز است. تهیه کنندگان یا ارائه دهندگان یا تامین کنندگان منابع از خارج سازمان از طرف تعدادی از مشتریان و نه فقط یکی از آنها سرمایه گذاری می کنند، سرمایه گذاری مشترک ریسک سرمایه گذاری را تسهیم می کند و کاهش زیادی در ریسک به وسیله یک شرکت که به تنهایی فعالیتهای خود را انجام می دهد صورت می گیرد.

۶- موقعی که منابع داخلی در دسترس نباشد: شرکتها معمولاً به این دلیل فعالیتها را واگذار می کنند که به منابع مورد نیاز داخلی دسترسی ندارند. تامین منابع از خارج سازمان گزینه

باعث ایجاد ظرفیت برای سرمایه گذاری در سایر حوزه های سازمان شود و نیســـــ از سرمایه گذاریهای اضافی جلوگیری کند.

شش دلیل اصلی و عمده برای واگذاری فعالیتها به بیرون از سازمان قابل ذکر است. (COMPU-MENTER, INC, 1999, PP.1-2)

۱- منابع آزاد برای موارد پیشنهادی دیگر جهت سرمایه گذاری: بسیاری از سازمانها از منابع محدودی برخوردارند و تامین منابع از خارج سازمان به آنها این امکان را می دهد که منابع خود را اغلب در جهت فعالیتهایی که کار اندازند که موجب کاهش و صرفه جویی در هزینه ها گردند. اینجاست که کارکنانی که انرژی آنها معمولاً در داخل سازمان متمرکز شده است، می توانند به بیرون از سازمان و روی مشتری تمرکز کنند.

۲- بهبود تمرکز سازمان: تامین منابع از خارج سازمان به سازمان اجازه می دهد که روی کسب و کار اصلی خود تمرکز کند. و در نتیجه سازمان می تواند منابع خود را در جهت ارضای نیازهای مشتریان قرار دهد.

۳- امکان دسترسی و جوه سرمایه را بالا می برد: رقابت شدیدی بین بسیاری از سازمانها برای به دست آوردن یا کسب و جوه سرمایه ای وجود دارد. تصمیم بر اینکه این جوه در کجا سرمایه گذاری شوند یکی از تصمیمات بسیار مهمی است که مدیران ارشد سازمانها اتخاذ می کنند. تامین منابع از خارج سازمان می تواند نیاز به سرمایه گذاری و جوه سرمایه ای در فعالیتهای تجاری غیر حیاتی را کاهش می دهد. در اینجا آنها به جای به دست آوردن منابع از طریق هزینه های سرمایه ای به پیمانکار بر اساس هزینه عملیاتی مورد نیاز و اگذار می شوند.

۴- کاهش هزینه های عملیاتی: شرکتهایی که تلاش می کنند همه کارها و فعالیتهایشان را خود انجام دهند ممکن است هزینه های کلان بابت «تحقیق و توسعه و بازاریابی» کارکنان متحمل شوند، همه آن شرکتهای سازمانها، به مرور زمان به سمت مشتری گرایش می یابند. یک پیمانکار بیرون سازمانی که ساختار هزینه کمتری برای سازمان ایجاد می کند با کاهش هزینه های عملیاتی آن مزیت رقابتی سازمان را افزایش می دهد.

۵- کاهش مخاطره (ریسک): مخاطرات بسیار

داخل سازمان؛

- وجود خدماتی که در بلندمدت مرتبط با کسب و کار سازمان نیستند (جزو ماموریت و استراتژی سازمان نیستند)؛
- کسب موفقیت‌های قبلی در واگذاری موفقیت آمیز فعالیتها به خارج از سازمان؛
- ایجاد زمینه مناسب برای تغییرات داخلی؛
- تخصص ناکافی در داخل سازمان برای ارائه خدمت یا تولید یک محصول؛
- محدودیت منابع مالی و سرمایه‌های موردنیاز جهت سرمایه‌گذاری فنی جدید و آزادسازی سرمایه‌های لازم برای فعالیت‌های محوری شرکت؛
- زدودن عملکرد ضعیف واحدهای داخلی در انجام فعالیتها؛
- تقویت دانش، تخصص و مهارت انجام کار در داخل شرکت؛
- شتاب بخشیدن به روند حرکت جاری شرکت همگام با تغییرات فناوری.

اهداف تامین منابع از خارج سازمان

- الف) اهداف سازمانی: ۱- افزایش ظرفیت در مقاطع زمانی که منابع داخلی شرکت به شدت درگیر هستند؛ ۲- تمرکز بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های داخلی منحصراً به فرد؛ ۳- افزایش انعطاف پذیری با افزایش انتخابها و گزینه‌های اجرای فعالیتها؛ ۴- سرعت بخشیدن به توسعه بازار و ضرورت اجرای اقتصادی‌ترین شیوه‌ها.
- ب) اهداف مالی و اداری: ۱- افزایش اثربخشی هزینه‌ها؛ ۲- کاهش هزینه‌های سربار و سرمایه‌گذاری در بخشهای زیربنایی؛ ۳- کاهش رشد کمی پرسنل و توقف هزینه‌های جاری ستادی مربوط به پرسنل؛ ۴- فرهنگ‌سازی و آموزش در امر ایجاد خلاقیت.
- ج) اهداف فنی: ۱- دسترسی به قراردادهای زیربنایی؛ ۲- دست یافتن به قابلیت‌ها و ظرفیت‌هایی که در داخل موجود نیست؛ ۳- بهره‌گرفتن از تخصصها و تجربیات خارج از شرکت (BURNETT, 1998, P.1-5).
- شرکتها و سسازمانهای موفق در زمینه واگذاری فعالیتها به بیرون از سازمان سه فاز اساسی را در طول فرایند تامین منابع از خارج سازمان طی می‌کنند: (COMPU-MENTER, INC, 1999, P.2)
- تجزیه و تحلیل ارزیابی درونی؛

انعطاف پذیری در قرارداد و بازگذاشتن راه برای اصلاح و تغییر در قرارداد راهی برای کاستن معایب استراتژی تامین منابع از خارج سازمان است

- ارزیابی نیازها و انتخاب عرضه‌کننده؛
 - اجرا و اداره فرایند.
- DIR «اداره منابع اطلاعات» در تگزاس برای فرایند تامین منابع از خارج سازمان پروژه‌های IT فرایند زیر را به کار می‌برد: (شکل ۱)
- ### مراحل اجرای استراتژی تامین منابع از خارج سازمان
- مدیران سازمانها پس از اتخاذ تصمیم اجرای استراتژی تامین منابع از خارج سازمان باید مراحل زیر را طی کنند:
- مرحله اول: بررسی شرایط و واگذاری فعالیتها به بیرون.
- فعالیتها و اقدامات در این مرحله شامل:
- تعیین فرایندهایی که برای واگذاری به بیرون مناسب هستند؛
 - تعیین خدماتی که قرار است خریداری شوند از طریق تشریح واضح آنها؛
 - تعیین و تعریف ابزارهای سنجش هدف برای اندازه‌گیری نتایج؛
 - پی‌ریزی و اداره یک فرایند موثر برای انجام فعالیت؛
 - مذاکره با عرضه‌کنندگان خدمات؛
 - بررسی شرایط درونی و بیرونی سازمان جهت واگذاری فعالیتها؛
 - تعیین شیوه‌های حمایتی - پشتیبانی سازمان از عرضه‌کننده؛
 - تعیین روشهای قیمت‌گذاری قرارداد تامین منابع از خارج سازمان.
 - مرحله دوم: واگذاری فعالیتها به پیمانکار.
 - در این مرحله فعالیت‌های زیر انجام می‌شود:
 - آموزش تیم مدیریت رابط؛
 - تنظیم فرایند مدیریت روابط؛
 - تنظیم یک برنامه ارزیابی؛
 - تنظیم یک برنامه پس‌گیری فعالیت‌های واگذار شده؛
 - تنظیم ساختارهای موثر گزارش‌دهی؛
 - نظارت بر فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکار؛
 - مذاکره در خصوص هر نوع اصلاح موردنیاز.
 - مرحله سوم: اداره فعالیت‌های واگذار شده در این مرحله:
 - اگر خریدار به دنبال جذب عرضه‌کنندگان بیشتر جهت واگذاری فعالیت‌های خود به آنهاست باید با به‌کارگیری مشوق‌های بیشتر و برنامه آموزشی برای جذب عرضه‌کنندگان اقدام کند.
 - خریدارانی که رضایت کمتری از قرارداد تامین منابع از خارج سازمان خود داشته و احساس می‌کنند که این قرارداد نیازمند بازبینی و اصلاح مجدد است، باید به دنبال خدمات و کمک‌های اصلاحی از طریق مذاکرات باشند. در این مورد لازم است که قلمرو خدمات مجدداً تعریف شوند، سطوح خدمات جدید تعیین گردند و راجع به قیمت جدید مذاکره شود.
 - در برخی شرایط، امکان سازگاری بین خریدار و عرضه‌کننده نیست و دو طرف نمی‌توانند بدون اختلاف با هم همکاری کنند. در این صورت بهتر است خریدار روابط خود با پیمانکار را قطع و نسبت به شرایط واگذاری فعالیتها به بیرون تجدیدنظر کند.
 - مرحله چهارم: گسترش همکاری با پیمانکاران و یا حذف واگذاری فعالیتها به بیرون.
 - در این مرحله:
 - اگر سازمان خریدار می‌خواهد با پیمانکاری که به علت انجام کامل فعالیت ارتباطش با وی

مسئولیت پذیری بالا و گسترده و همچنین اختیار تصمیم گیری است، به گونه ای که قرارداد تامین منابع از خارج سازمان به صورت موفقیت آمیز شروع و اجرا شود.

اصل پنجم: تعیین الزامات و نیازمندها. «الزامات و نیازمندها بایستی برای عرضه کنندگان مشخص گردد، که این عمل «سنگ بنای» اساسی و پایه انتخاب مناسبتر عرضه کنندگان اثربخش برای تامین منابع از خارج سازمان است.»

اصل ششم: انجام تحلیل مالی. «لازم است تمام تحلیلها و نمودارهای مالی درخصوص سیاست تامین منابع از خارج سازمان براساس یک الگوی تحلیل مالی صورت گیرد، و در صورتی که این کار انجام شود، میزان ارزشمندی تامین منابع از خارج سازمان نمایان می شود.»

اصل هفتم: انتخاب پیمانکاران (عرضه کنندگان خدمات موردنیاز).

«ابتدا بایستی عوامل اساسی موفقیت در روابط تامین منابع از خارج سازمان شناسایی شود و سپس عرضه کنندگان خدمات موردنیاز یا پیمانکاران خوب برای تامین منابع از خارج سازمان موثر انتخاب گردند.»

اصل هشتم: قیمت گذاری و انعقاد قرارداد.

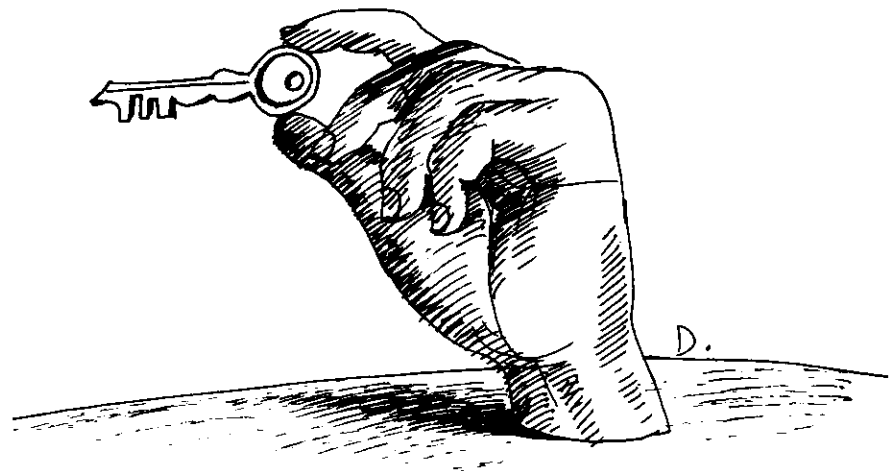
«روابط بین متولیان کار و مجریان کار زمانی ایجاد می شود که منافع سازمان و مجریانش (پیمانکاران)، با یکدیگر مرتبط و وابسته باشد، در صورت وجود چنین وضعیتی، مذاکرات سازمان برای خدمات گیری از مجریان و ساختار قیمت گذاری برای واگذاری کار، اهمیت خود را در اثربخشی کار به طور واقعی نشان می دهد.»

اصل نهم: مذاکره برای موقعیت برد-برد (WIN-WIN SITUATION).

«مذاکره یک عنصر حیاتی تامین منابع از خارج سازمان است که در سراسر فرایند تامین منابع از خارج سازمان انجام می شود.»

اصل دهم: مدیریت نیروی انسانی.

«سازمان چگونه افرادی را که در تامین منابع از خارج سازمان موفق هستند، مدیریت می کند، الگوسازی و بهترکردن سازمان در مقابل فعالیتهای خوب سایر سازمانها می تواند منجر به موفقیتی شود که سازمان را قادر سازد چنین شرکاء و افرادی را داشته باشد.»



سازمان می شود و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند و به تبع آن ارزش سهام شرکت را بالا می برد.»

اصل دوم: شناسایی قابلیتهای محوری شرکت.

«قابلیتهای محوری به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که تمرکز فنی، مالی، انسانی و اجرایی بر روی آنها باعث تداوم بقاء و ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می شود، که در مقابل آن فعالیتهای پیرامونی وجود دارد که به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که درگیری شرکت جهت اجرای آنها، باعث گستردگی بدنه اجرایی، عدم انعطاف پذیری، هزینه زدایی و... شرکت می گردد. بنابراین، تامین منابع از خارج سازمان ابزاری است که به سازمانها اجازه می دهد بر روی قابلیتهای محوری تمرکز کنند. همزمان با واگذاری فعالیتهای پیرامونی به بیرون از سازمان، وقت مدیریت و منابع سازمان جهت تمرکز بر روی قابلیتهای محوری افزایش می یابد.»

اصل سوم: گزینش مستعدترین فعالیتهای جهت تامین منابع از خارج سازمان.

«موضوع انتخاب فعالیتهای مشمول تامین منابع از خارج سازمان یکی از پیچیده ترین و مهمترین موضوعهای کسب و کار هر سازمان است. بنابراین، باید سعی گردد که مناسبترین و مستعدترین فعالیتهای موردنیاز جهت تامین منابع از خارج سازمان (واگذاری) انتخاب شود.»

اصل چهارم: تشکیل یک تیم موفق پروژه.

«تشکیل و استفاده از تیم های پروژه معمولاً برای هر مسئولیت بزرگ و پیچیده ضروری است، تشکیل تیم پروژه شامل جمع آوری گروهی از اعضای سازمان با سرخورداری از

قطع شده است، مجدداً رابطه تامین منابع از خارج سازمان گسترده تری را برقرار کند. در این صورت خریدار باید به دنبال تعریف مجدد خدمت، پستی ریزی مجدد ابزارهای اندازه گیری و ارزیابی فعالیتهای مذاکره با پیمانکار باشد.

- اگر سازمان خریدار می خواهد از این به بعد فعالیتهای بیرون واگذار شده را خود انجام دهد، در این صورت باید به دنبال برنامه ریزی، پذیرش ریسک و تغییر خدمات مدیریتی باشد.

- اگر سازمان خریدار بخواهد به بررسی بازار جهت انتخاب یک پیمانکار مناسب بپردازد. در این مرحله باید کارهایی شبیه به مرحله اول یعنی بررسی شرایط واگذاری فعالیتهای بیرون را انجام دهد. (IBID, PP.17-20)

اصول تامین منابع از خارج سازمان

اصول تامین منابع از خارج سازمان یک شیوه عمده و مناسب جهت تفکر در خصوص فرایند تامین منابع از خارج سازمان از ابتدا تا انتهاست. تفکر درخصوص تامین منابع از خارج سازمان براساس چستی قواعد آن، یک متدولوژی اثبات شده است که توسط هزاران مدیر اجرایی به کار گرفته شده است. تامین منابع از خارج سازمان به عنوان یک فرایند تغییر مطرح شده است که ارزش قابل توجهی به عملیات یک شرکت می افزاید. مطالعه اصول دوازده گانه ذیل می تواند موفقیت تامین منابع از خارج سازمان را افزایش دهد. (BURNETT, 1998, PP.5-10)

اصل اول: درک و بررسی ماهیت و طبیعت ارزش افزایی تامین منابع از خارج سازمان.

«تامین منابع از خارج سازمان موفقیت آمیز و اثربخش، باعث تعریف مجددی از فعالیتهای

**سازمانها به دلایل مختلفی
سعی دارند
فعالیت‌های داخلی خود را
به بیرون واگذار کنند
و در حد امکان
بدنه خود را کوچک سازند**

- افشاء اطلاعات محرمانه شرکت و استفاده رقبا از آن؛
- عدم هماهنگی بین خرده سیستم ها و تضمین ایفای تعهدات؛
- کاهش ابزار کنترلی و کلیدی تحت اختیار مدیریت؛
- کافی نبودن پیمانکاران توانمند و مناسب در منطقه به منظور تقویت بازار رقابت؛
- تغییر فناوری؛
- عدم انعطاف پذیری؛
- امکان تاثیر عوامل محیطی بر سازمان را بیشتر می کند؛
- عدم اطمینان کامل از آینده و چگونگی تغییرات آن؛
- در قراردادهایی که به صورت بلندمدت است، اگر از عدم انعطاف بسسرای اصلاح و تغییر برخوردار باشند امکان روبرو شدن با مشکل کهنه شدن تکنولوژی و تغییر وجود دارد؛
- عدم اطمینان از انتخاب بهترین پیمانکار؛
- مقاومت عوامل داخلی سازمان در واگذاری فعالیتها به بیرون (زیرا ممکن است، این کار موقعیت شغلی آنها را به خطر اندازد).

کاستن از معایب

بسیاری از مشکلات و معایبی که در مورد استراتژی مذکور بیان شد ناشی از عدم انعطاف در قرارداد بینان تامین منابع از خارج سازمان هستند. طبیعی است که در محیط کسب و کار متغیر امروزی — قراردادهای تکنولوژی یک سازمان همیشه ثابت نبوده و در طول دوره قرارداد تامین منابع از خارج سازمان تغییر خواهد کرد. به همین جهت کوتاهی در فراهم ساختن انعطاف پذیری در یک قرارداد، یکی از

- ۶- نوسازی فرهنگ شرکت: اگر شرکت پیمانکار دارای فرهنگی است که شدیداً با فرهنگ شرکت اصلی سازگار است تامین منابع از خارج سازمان می تواند به راحتی صورت بگیرد؛
- ۷- کاهش مسئولیت کاربران؛
- ۸- کاهش مشکلات اداری و حقوقی و پرسنلی مدیریت؛
- ۹- ترویج فرهنگ کارمزدی ————— جای روزمزدی؛
- ۱۰- توجه کلان به نتیجه کار و افزایش کمی و کیفی تولید با اعمال روشهای نظارتی و کنترلی (ENGELKE, 1996, P.2).

مخاطرات و معایب

- علی رغم آنکه تامین منابع از خارج سازمان می تواند در اثربخشی هزینه ها، کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش سودآوری موثر باشد و شرکت را قادر به بهره گیری بهتر از دارائیهای خود کند، مع هذا خالی از خطرات نیز نیست. برخی از این عوامل که می توانند در تصمیمات تامین منابع از خارج سازمان موثر باشد و فرایند تامین منابع از خارج سازمان تضمینی برای حل آنها نداشته باشد، به شرح زیر قابل طرح هستند (THE BUSINESS MAC INC, 1998, P.7):
- از دست دادن کنترل توزیع و تحویل به موقع محصول؛
- احتمال نادیده گرفتن مشتری توسط پیمانکار؛
- مشکلات تعیین فعالیت‌های قابل واگذاری؛
- ارتباط نامناسب سازمان با طرف پیمانکار؛
- عدم توان پیمانکار در تحقق اهداف پیمانکاری؛

اصل یازدهم: مدیریت روابط و تامین منابع از خارج سازمان.

«مدیریت واگذاری کار و روابط آن مستلزم بهره گیری از یک مجموعه مهارت‌های خاصی است که به طور اساسی متفاوت از مجموعه مهارت‌های مدیریت سنتی است.»

اصل دوازدهم: مدنظر قرار دادن تامین منابع از خارج سازمان را به عنوان یک ابزار استراتژیک مدیریتی.

«با نگرستن و توجه به تامین منابع از خارج سازمان به عنوان یک ابزار استراتژیک اثربخش، نسبت به زمانی که به آن به عنوان یک رویه عملیاتی یا یک ابزار در سطح مدیریت عملیات توجه بشود، اطمینان بخش تر خواهد بود.»

مزایا

تامین منابع از خارج سازمان به سازمان یا شرکت اجازه می دهد که هزینه های خود را کاهش داده و هزینه ثابتی را به هزینه های متغیر تبدیل کند و نیز...

- ۱- آشکارسازی هزینه های پنهان (این امر ضرورتاً به این معنی نیست که هزینه های پنهان جزو هزینه های غیراساسی هستند)؛
- ۲- آزاد گذاشتن دست شرکت در تمرکز بر فعالیت‌های هسته ای؛

۳- القا نقدینگی به شرکت: اگر شرکت نیاز بیشتری به پول یا منابع مالی برای خرید داراییهای خاصی داشته باشد، می تواند برخی از داراییهای فعلی را به پیمانکاران اجاره داده و از این طریق نقدینگی دریافت کند؛

۴- ایجاد استعداد برای شرکت: شرکتهای کوچک و شرکتهایی که در حال رشد سریع هستند ممکن است، قادر به پاسخگویی در مقابل تغییر تقاضاهای بازار یا نیاز به تجهیز سریع به امکانات جدید نباشند. در این صورت شرکت می تواند در این حوزه ها از پیمانکاران استفاده کند (مقابل به فرسودگی تکنولوژی)؛

۵- مهندسی مجدد و کوچک سازی اندازه سازمان: واگذاری برخی فعالیتها به پیمانکاران می تواند فرصتی بهتر را برای انجام کارها نسبت به زمانی که شرکت اصلی آنها را انجام می دهد، ایجاد کند. بدین صورت سازمان از نو مهندسی شده (طراحی شده) و فرایندها تسهیل می شوند؛

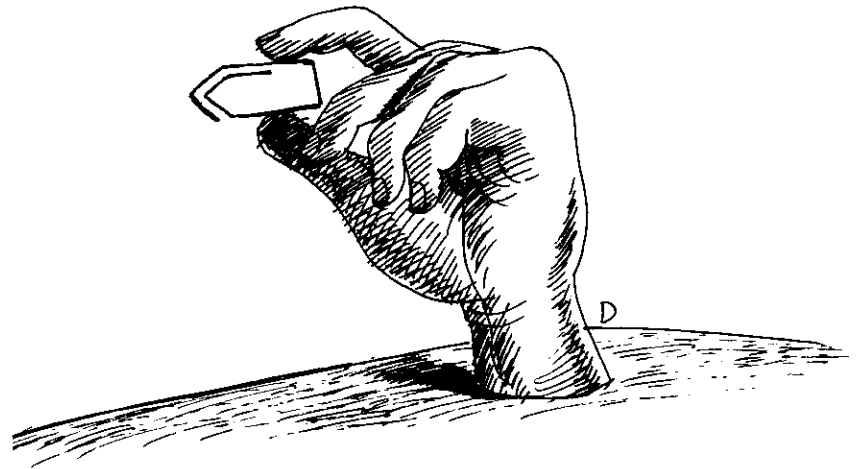
سازمان ضروری است را حفظ کرده، از واگذاری آنها خودداری کنید. تامین منابع از خارج سازمان را با این هدف انجام دهید که توان بیشتری برای تمرکز بر فعالیتهای حیاتی به دست آورید. از به وجود آوردن یک رقیب برای خود از طریق واگذاری اطلاعات اختصاصی راجع به، تکنولوژی ها و مشتریان کلیدی، خودداری ورزید.

۴ - تشخیص و تعیین عرضه کنندگان کلیدی: تعداد سازمانهای عرضه کننده خدمات را مشخص سازید. اطمینان حاصل کنید که این سازمانها، رقبای موثر آینده در میان دیگر سازمانها هستند. امکان انتقال هزینه هایی که همیشه مورد نیازند را ارزیابی کنید. در کمک به ایجاد عرضه کننده انحصاری برای انجام فعالیتهای خویش خودداری کنید.

۵ - ایجاد ارتباطات با سازمانهای عرضه کننده: از طریق ارزیابی صلاحیت، فرهنگ و تناسب پیمانکاران، پیمانکار مناسب را برای انجام کارهای خویش انتخاب کنید. انتظارات خود راجع به سطح کیفیت خدمات و توسعه آینده آنها را بیان کنید. مطمئن شوید که افراد و گروههای کلیدی موثر در سازمان یا بیرون از

آن، این روابط را درک کرده و از آن حمایت خواهند کرد. عملکرد مورد انتظار را تعیین و راجع به آن با پیمانکار گفتگو کنید. همچنین چگونگی ارزیابی، جبران خدمات و چگونگی حل اختلافات با پیمانکار را مشخص سازید. از ارتباطات جهت تسهیل ایجاد قرارداد استفاده کنید. به طور مستمر بر عملکرد پیمانکار نظارت داشته ولی از قبول مسئولیت در ارتباط با بازده کار پیمانکار اجتناب ورزید.

۶ - تکنولوژی: از تکنولوژی انجام فعالیت در درون سازمان به ندرت استفاده کنید و از تغییراتسی که ممکن است نیازمند تکنولوژی های متفاوت باشد، استقبال کنید. به کارگیری تکنولوژی های قدیمی که ممکن است نیازهای آینده را برآورده نکنند، زیر سوال ببرید. عرضه کنندگان بالقوه تکنولوژی های جدید را به طور اجمالی بررسی کنید. از واگذاری فعالیتها به بیرون یا تامین منابع از خارج سازمان زمانی استفاده کنید که واحدهای داخلی سازمان، ظرفیت و توانایی همگام شدن با تغییرات تکنولوژیکی محیطی را نداشته



واحدهای داخل سازمان است، در آن صورت لازم است از این استراتژی برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند.

از آنجایی که عرضه کنندگان خدمات در زمینه خدمات مورد ارائه دارای تجربه و مهارتهای خاص هستند، از جهات گوناگونی به نفع سازمانهای خریدار خدمات است که از آنها برای انجام فعالیتهای خویش استفاده کنند. (منظور از خریدار خدمات، سازمانی است که انجام فعالیتهای خود را به بیرون واگذار می کند و منظور از عرضه کنندگان خدمات نیز، سازمانهایی هستند که مایل به انجام فعالیتهای خدماتی و غیرخدماتی برای دیگر سازمانها در مقابل دریافت وجه هستند). نکات ذیل می توانند در تصمیمات تامین منابع از خارج سازمان، سازمان یا مدیران را یاری کنند. (Kris, 2000, p.22)

۱ - مزیت رقابتی و محیط سازمان: درک روشنی از استراتژی کسب و کار خدمات واحد ایجاد گردد. به تغییرات بالقوه ای توجه شود که ممکن است به تغییر نیروهای رقیب در محیط منجر شوند. کاربردهای تامین منابع از خارج سازمان در نیل به استراتژی کسب و کار را که شامل هزینه، کیفیت، انعطاف و انجام بهنگام کار است، باید مورد توجه قرار گیرند.

۲ - هزینه: میزان هزینه و صرفه جویی بالقوه را تشخیص دهید. تعریف روشنی از خدماتی که باید برای انجام، به بیرون از سازمان واگذار شوند و نیز ارزش آنها را ارائه دهید. جهت تامین منابع از خارج سازمان از فعالیتهای مناسب مبتنی بر معیارهای هزینه استفاده کنید.

۳ - فعالیتهای حیاتی: قابلیتها و فعالیتهایی که حیاتی بوده و هماهنگی آنها با سایر فعالیتهای

دلایل مهم است که باعث می شود روابط تامین منابع از خارج سازمان هر دو طرف قرارداد (خریدار خدمات و عرضه کننده خدمات) رضایتبخش نباشد. بنابراین، «انعطاف پذیری در قرارداد و بازگذاشتن راه برای اصلاح و تغییر در قرارداد» راهی برای کاستن معایب استراتژی تامین منابع از خارج سازمان است.

راهنمایهای استراتژیک

مدیران ارشد سازمانها، قبل از تصمیم بر اجرای این استراتژی باید به چندین سوال پاسخ بدهند.

- ۱ - چرا ما تامین منابع از خارج سازمان را بررسی می کنیم؟ (اهداف و دلایل)
 - ۲ - چه مزایا و چه مخاطراتی دربر دارد؟
 - ۳ - چه اصولی را باید در فرایند تامین منابع از خارج سازمان باید رعایت کرد؟
 - ۴ - چه نوع استراتژی برای اجرای تامین منابع از خارج سازمان در سازمان مناسب است؟
 - ۴-۱ - استراتژی واگذاری استراتژیک؟
 - ۴-۲ - استراتژی واگذاری بخشی؟
 - ۴-۳ - و یا استراتژی واگذاری قرارداد؟
 - ۵ - چقدر بودجه و هزینه برای اجرای این استراتژی باید تخصیص داد؟
 - ۶ - آیا مزایای حاصل از این استراتژی از هزینه های لازم برای اجرای آن بیشتر است؟
 - ۷ - چه نوع فعالیتهایی در سازمان، استراتژیک یا غیر استراتژیک است؟ (IBID, P.1)
- واگذاری فعالیتهای سازمان به بیرون (تامین منابع از خارج سازمان) دارای مزایای بالقوه ای است که اگر مدیر سازمان تشخیص دهد که مزایای بالقوه ناشی از تامین منابع از خارج سازمان، بیش از مزایای انجام کارها توسط

**استراتژی تامین منابع
از خارج سازمان
امروزه مورد توجه
اکثر سازمانهای
بزرگ دولتی و خصوصی
قرار گرفته است**

باشند.

۷ - تجدیدنظر در تصمیمات مربوط به تامین منابع از خارج سازمان: همیشه برای تجدیدنظر و اصلاح قرارداد پیمانکاری آماده باشید و مطمئن باشید که مفاد قرارداد اجازه تغییر را در صورت لزوم به شما خواهد داد. از داشتن توانایی درک تغییر تکنولوژی اطمینان حاصل کنید و مطمئن شوید که پیمانکار شما نیز چنین توانایی را داراست.

استراتژی ناموفق

تامین منابع از خارج سازمان مبتنی بر اصول اساسی است و سازمانهایی که به دنبال تامین منابع از خارج سازمان هستند، اگر این اصول را رعایت کنند در این کار موفق خواهند شد و اگر بدون توجه به این اصول وارد یک توافق با عرضه کنندگان خدمات شوند، نتیجه ای جز نارضایتی از این کار و احتمالاً فسخ قرارداد بین آنها را در پی نخواهد داشت. مهمترین اصل اساسی برای خریدار خدمات، تعیین قلمرو خدمات و اندازه سطح عملکردی است که از عرضه کننده خدمات انتظار دارد. این تنها راهی است که یک خریدار می تواند با ارجاع فرایند انجام کار به عرضه کننده، به یک آرامش خاطر دست یابد و اطمینان حاصل کند که آنچه برای آن هزینه می کند را به دست می آورد. همچنین این تنها راهی است که جوابگویی عرضه کننده در برابر عملکرد خویش را تضمین می کند. رعایت این اصل مقدم بر هر کاری است و قبل از امضای قرارداد تامین منابع از خارج سازمان باید از رعایت آن اطمینان حاصل کرد.

یکی از عوامل شکست روابط تامین منابع از خارج سازمان این است که خریدار به عرضه کننده اجازه می دهد سطح خدمات و عملکرد مورد انتظار را به او دیکته کند. از جمله دیگر علت های شکست روابط تامین منابع از خارج سازمان این است که خریدار به طور کامل قلمرو و مرزهای هر جزء خدمات را تشریح نمی کند. عدم تعیین قلمرو و مرزهای هر یک از اجزای خدمات به طور کامل، می تواند به انجام فعالیتهایی توسط عرضه کننده منجر شود که مورد توافق طرفین قرار نگرفته اما، بهای انجام این خدمات را از خریدار طلب کند. همچنین عدم تعیین جزئیات کاری قرارداد ممکن است باعث شود برخی فعالیتهایی که به نظر خریدار

باید انجام شوند، از نظر عرضه کننده، جزء قرارداد نبوده و در نتیجه از انجام آنها خودداری می کند درحالی که خریدار فرض می کند که اینها جزء قرارداد بوده و انجام آنها را جزء وظایف عرضه کننده می داند. روشن نبودن جزئیات قرارداد و در نتیجه بروز مسائل فوق می تواند به اختلاف بین طرفین قرارداد منجر شده و در نهایت باعث نارضایتی طرفین و فسخ قرارداد تامین منابع از خارج سازمان شود (OUTSOURCING FAQ, INC, 2000, P.1).

نتیجه گیری

یکی از نیرومندترین و قوی ترین گرایشها در طول ده سال گذشته نسبت به تامین منابع از خارج سازمان بوده است و با اشتیاق و اطمینان زیاد سازمانها درصدد ساختاردهی مجدد، ایجاد انعطاف پذیری و کاهش هزینه به وسیله واگذاری خدمات به خارج سازمان و فعالیتهایی بوده اند که در سازمان توسعه داده شده اند. استراتژی تامین منابع از خارج سازمان به سازمانها و شرکتهای توصیه می کند که اگر واگذاری قسمتی از عملیات به خارج سازمان بسیار ارزاتر است، حتماً واگذار کنید. این مسئله به سازمانها امکان می دهد که علاوه بر اینکه کارایی را ارتقاء دهند، بتوانند بر روی فعالیتهایی تمرکز کنند که خود بهتر و بهینه تر انجام می دهند و بقیه فعالیتهای را به بیرون واگذار کنند.

لذا سازمانها و شرکتهای امروزی که با محیط متغیر و ناپایدار و با تکنولوژی پیچیده روبرو هستند، برای اینکه بتوانند به موفقیت خود ادامه بدهند بایستی به شایستگیهای محوری خود تمرکز کرده و در سایر فعالیتهای

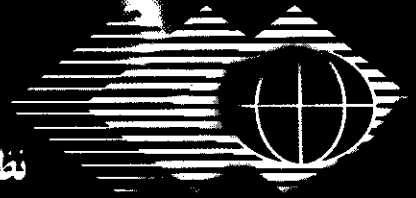
از تخصصها و دانش دیگران به نحو احسن استفاده کنند.

شایان ذکر است که در ایران هم بعضی شرکتهای مثل شرکت سازه گستر سایپا و شرکت توانیر از این استراتژی استفاده می کنند و موفق هم بوده اند. □

منابع و مأخذ:

- 1 - MICHAEL PORTER, STRATEGY AND THE INTERNET, HARVARD BUSINESS REVIEW, 2001.
- 2 - CHRIS FILL & ELKE VISSER, THE OUTSOURCING DILEMMA: A COMPOSITE APPROACH TO THE MAKE OR BUY DECISION, MANAGEMENT DECISION, 2000.
- 3 - HARRELL, GILBERT D. & FREIZER GARY L. 1999, MARKETING (CONNECTING WITH CUSTOMERS), NEW JERSEY: PRENTICE HALL INC.
- 4 - FATEHI, KAMAL., 1996, INTERNATIONAL MANAGEMENT. NEW JERSEY: PRENTICE HALL INC.
- 5 - RACHEL BURNETT, OUTSOURCING IT, THE ASPECTS GOWER PUBLISHING LIMITED, 1998.
- 6 - THOMSETT R, OUTSOURCING: THE GREAT DEBATE, CUTTER IT JOURNAL, VOL, 11, 1998.
- 7 - THE BUSINESS MAC, OUTSOURCING IT: A TOUGH DECISION, 1998.
- 8 - OUTSOURCING FAQ, WHY IS OUTSOURCING SOMETIMES NOT SUCCESSFUL, 2000.
- 9 - DEPARTMENT OF INFORMATION RESOURCE, OUTSOURCING STRATEGIES (PART1), JUNE 1998.
- 10 - WILLIAM D. ENGELKE, OUTSOURCING PERSPECTIVE PART 2, MANAGEMENT VIEW, 1998.
- 11 - ANDEREW KRIS, A FRESH PERSPECTIVE ON OUTSOURCING, 2000, THE GLOBAL CONNECTION TO SHARED SERVICES @ AKRIS.COM.
- 12 - COMPU-MENTOR INC, WHAT IS OUTSOURCING, 1999.

- اکبر حسن پور: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - دانشگاه تهران
- علی کنعانی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران



نظام جامع اطلاعات مالی و مدیریت با رویکرد MIS

- ✓ مسابرداری مالی
- ✓ خزانه داری (کنترل وجوه نقد)
- ✓ مسابرداری انبار (تعدادی - ریالی)
- ✓ حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
- ✓ دارائیهای ثابت و ماشین آلات
- ✓ سیستم فروش
- ✓ مسابرداری صنعتی (قیمت تمام شده)
- ✓ برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون
- ✓ محصول (BOM)

شرکت فرا پیام

مهندسی نرم افزار

پروژه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

- ✓ خدمات پشتیبانی و آموزش (ایکان تمام جامع علوم انسانی)
- ✓ تک کاربره و چندکاربره تمت Windows 2000 , XP , Advanced Server 2000
- ✓ پویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)
- ✓ طراحی و پیاده سازی انواع شبکه
- ✓ ارائه خدمات مالی و مشاوره مدیریت



خیابان شهید بهشتی، بعد از میر عماد، روبروی بوم نترین پاکستان

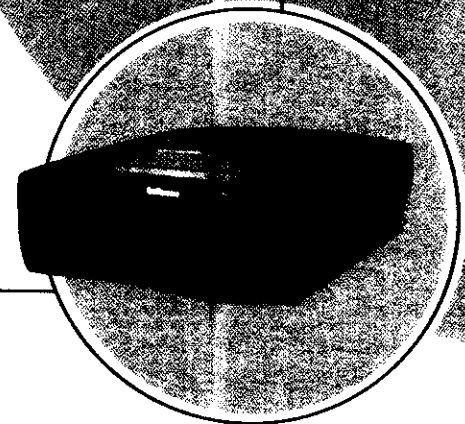
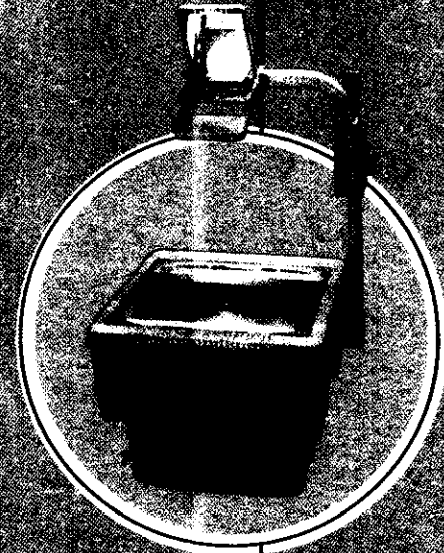
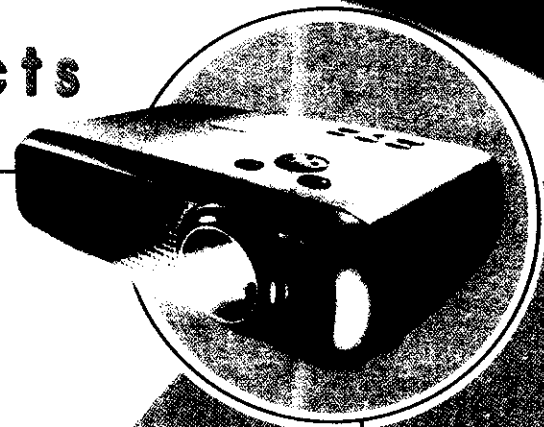
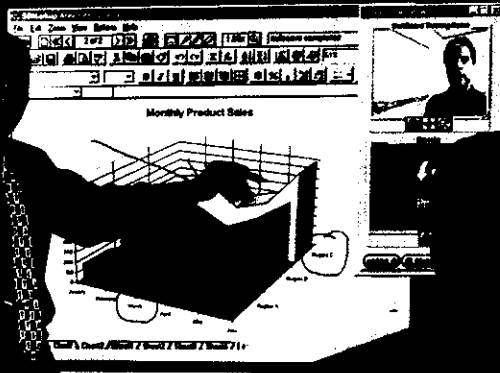
ساختمان ۳۲۰، طبقه سوم، واحد ۷

تلفن: ۸۷۶۶۸۷۹ - ۸۷۶۶۹۱۸ - ۸۷۶۶۹۱۴

URL : WWW . FaraPayam.com

E - Mail : info@farapayam.com

Presentation Products



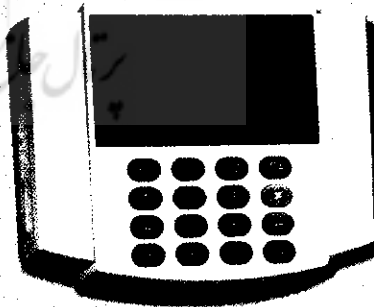
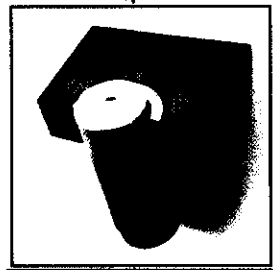
وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب در سمینارها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتور های اسلاید - اورهد-ویدیو-دیتا- اوپک-ویژولایزر-انواع وایت بردهای دیجیتال و...

Option 8774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷
 پست الکترونیک: dbb@kanoon.net

IDENTIFICATION SYSTEMS

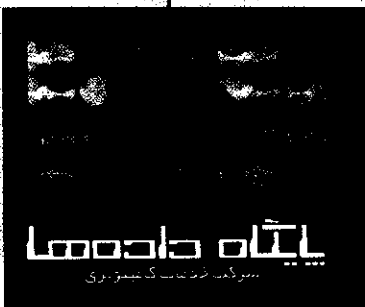


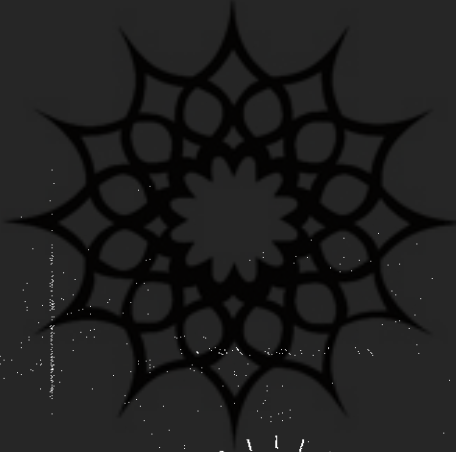
سیستم‌های تشخیص هویت

سیستم‌های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاه‌های Reader/Encoder کارت‌های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاه‌های کنترل ورود و خروج از انواع کارتی و Biometrics سیستم‌های کنترل اتوماتیک و مانیتورینگ اماکن اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربین‌های CCD مدار بسته و تجهیزات آرشو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیرتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱۵
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷
 پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

Option 8774784





پروشکا علوم انسانی و معانیات فرہنگی
پتال جامع علوم انسانی