

چرا شرکتهای فعالیتهای خود را برون سپاری می کنند — این نتیجه رسید که ۱۰ مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون سپاری وجود دارد که عبارتند از:
(OUTSOURCING INSTITUTE WEB PAGE 1/23/96)

- افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص؛
- قابلیت دسترسی در سطح جهانی؛
- در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه؛
- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار؛
- تقسیم ریسک؛
- آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف؛
- تزریق وجوه نقد به شرکت؛
- کاهش و کنترل هزینه عملیات؛
- دسترسی به منابع (غیر داخلی)؛
- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر.

در حالی که ممکن است برخی از این موارد همزمان مطرح باشند به طور کلی آنها می توانند سود برون سپاری را نشان دهند. موارد فوق نه تنها سود ناشی از برون سپاری را در کاهش هزینه نشان می دهند بلکه در برخی موارد ممکن است اهمیت آنها مهمتر از کاهش هزینه ها باشد.

برون سپاری در بخش خدمات

یک مدل مفهومی در شکل شماره یک نشان داده شده است که در آن رابطه بین متغیرهای موثر در تصمیم گیری برای برون سپاری (CUTSOURCING) فعالیتهای خدماتی ارائه گردیده است. این چارچوب براساس دیدگاه شرکتی ترسیم شده که فعالیتهای خدماتی خود را برون سپاری کرده است.

جهت متغیرها در نمودار تصمیم گیری

همچنان که در شکل شماره یک ملاحظه می شود، این مدل از ۸ متغیر مستقل (ناملموسی، تفکیک ناپذیری، استاندارد شدن، عدم اطمینان تقاضا، عدم اطمینان فناوری، پیچیدگی، موقعیت رقابتی و تماس با مشتری نهایی) و ۳ متغیر تعدیلی (فعالیت اصلی، اهمیت یا حساسیت فعالیت و تعداد تامین کننده های بالقوه) و یک متغیر وابسته (تمایل به برون سپاری) تشکیل شده است. در این شکل، متغیرهای تعدیلی در سمت راست و متغیرهای مستقل در سمت چپ نشان داده شده اند.

مدلی فراگیر

برای

برون سپاری خدمات

فرزاد اشرف زاده

چکیده

«برون سپاری» به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورتهای مختلف به اجرا درآمده است. اما تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار می گرفته است و الگوی مشخصی جهت برون سپاری خدمات ارائه نگردیده است، در این مقاله، ابتدا مشخصه های مختلف خدمات با توجه به جدیدترین مطالب منتشر شده مورد بررسی قرار گرفته و سپس یک مسدول استراتژیک جهت برون سپاری خدمات ارائه گردیده است. این مدل که بر مشخصه های خدمت تاکید دارد به گونه ای طراحی شده است که در ضمن سادگی نگاهی فراگیر به موضوع داشته و برای راهنمایی مدیران مفید واقع می گردد.

در این مقاله، پس از ارائه مدل و توضیح در مورد ارتباط متغیرها با یکدیگر نحوه پیاده سازی مدل در یک سازمان و همچنین نتایج حاصل از تحقیق به اختصار بیان شده است.

مقدمه

«برون سپاری» به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می کند. مدیران تجاری و صنعتی در حالهائی که می کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند اما در عمل با مسائلی

موضوعهای مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه ای موثرتر از برون سپاری استفاده کنند. در حالی که تحقیقات آکادمیک قابل ملاحظه ای در زمینه استفاده از برون سپاری در فعالیتهای ساخت محصول موجود است. متأسفانه مطالعات علمی محدودی در زمینه برون سپاری خدمات موجود است (WILCOCKS AND FEENY 1995).

موضوع مهمی که برای دست اندرکاران تجارت در استفاده از برون سپاری مطرح است آن است که چطور یک شرکت تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟

مسئله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برون سپاری شود (VENKATRAMAN, 1997) و این موضوع نیازمند آن است که استراتژی های برون سپاری به روشنی معین شوند.

در این مقاله، چارچوبی مفهومی مطرح می شود که از طریق آن می توان تصمیم گرفت که چه فعالیتهای خدماتی باید برون سپاری شود چه فعالیتهای خدماتی باید در خود سازمان انجام پذیرد.

منافع حاصل از برون سپاری

موسسه (برون سپاری) (OUTSOURCING) در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت به منظور درک صحیح از اینکه

باشد تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه فعالیت‌های خدماتی «اصلی‌تر» باشند رابطه معکوس بین «ناملموسی، تجزیه ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا» با «گرایش به برون سپاری» این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر است. همچنین هرچه فعالیت‌های خدماتی «اصلی‌تر» باشند رابطه مستقیم بین «استاندارد کردن و عدم اطمینان فناوری» با «تمایل به برون سپاری» این گونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر است.

● هرچه «اهمیت» فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه معکوس بین «ناملموسی، تجزیه ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی» با «تمایل به برون سپاری» این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر است هرچه اهمیت فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه مستقیم بین «استاندارد کردن، عدم اطمینان فناوری و تعیین قیمت براساس رقابت» با «تمایل به برون سپاری» این گونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر است.

تقاضای بیشتری برخوردار باشند، تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینانی فناوری بیشتری برخوردار باشند، تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه پیچیدگی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، رابطه معکوس قویتری بین عدم اطمینان فناوری و تمایل به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه پیچیدگی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، رابطه مستقیم قویتری بین عدم اطمینان فناوری و تمایل به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● تمایل به برون سپاری فعالیت‌های خدماتی از نوع تعامل دور را دور بسین سپارنده خدمت و مشتری نهایی، بیشتر از حالتی خواهد بود که تماس مستقیم بین این دو وجود داشته باشد؛

● هرچه رقابت شرکتها بر روی قیمت شدیدتر

فرضیه های مدل

شرکتی که تصمیم می‌گیرد تعدادی از فعالیت‌های خدماتی را برون سپاری کند. در اولین مرحله با این پرسش اصلی مواجه است که چه خدمتی را «برون سپاری» کند.

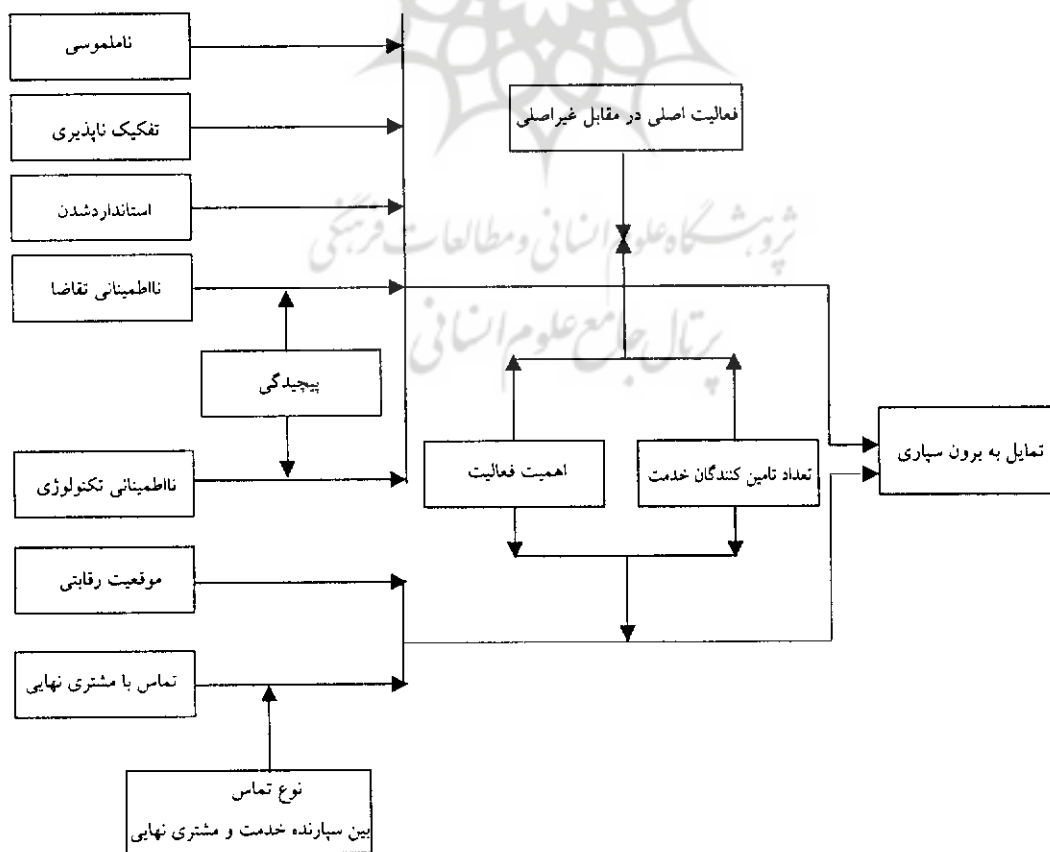
مدل ارائه شده مشخصه هایی از خدمت را نشان می‌دهد که بیشترین تاثیر در برون سپاری خدمات دارند. در ارتباط با موضوع فوق ۱۱ فرضیه (متغیر) جهت دار به شرح زیر مطرح می‌گردد:

● هرچه میزان ناملموسی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه فعالیت‌های خدماتی بیشتر معطوف به استاندارد کردن باشند، تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیتها وجود دارد؛

● هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینانی



شکل ۱ - تاثیر متغیرها بر تصمیم گیری برون سپاری یک خدمت

لازمه کاربرد این روش است.

• متغیر وابسته، باینری (دو حالتی) است؛

• متغیر وابسته نرمال نیست. زیرا توزیع آن باینری بوده و گسسته است.

نتایج حاصل از این روش متغیرهایی را که با خروجی رابطه معنی داری در سطح ۰.۰۵، داشتند را مشخص کرد.

همان طور که شکل شماره ۲ مشاهده می شود باتوجه به تایید متغیرهای تعدیلی می توان نتیجه گرفت که برون سپاریهای انجام شده در بخش خدمات عمومی جزو فعالیت های اصلی ۱ و با اهمیت ۲ (حساس) شرکت مزبور محسوب نمی شوند.

از سوی دیگر، تعداد تامین کنندگان خدمات در این برون سپاریها زیاد است که این یک امتیاز محسوب شده و به شرکت امکان «انتخاب» در تامین کنندگان خدمت می دهد.

از طرف دیگر، متغیرهای مستقل تایید شده نشان می دهند که این گونه برون سپاریها عموماً ملموس و استانداردپذیر بوده و میزان تغییرات تقاضای آنها در طول مدت قرارداد ثابت است. همچنین این دسته از خدمات از موقعیت رقابتی خوبی در بازار برخوردارند بدین معنی که شرکت می تواند از فرصت «چانه زنی» در جهت

قلمرو تحقیق: این پژوهش که در سال ۱۳۸۲ که به منظور «بررسی عوامل موثر در تصمیم گیری برون سپاری» در دو بخش خدمات عمومی و خدمات مهندسی بالادستی نفت صورت گرفته است. قلمرو مکانی تحقیق در بخش خدمات عمومی واحدهای ستادی شرکت واقع در شهر تهران و در بخش خدمات مهندسی (بالا دستی نفت) مناطق عملیاتی آن شرکت انتخاب گردید.

جامعه آماری: جامعه آماری در بخش خدمات عمومی را کارشناسانی تشکیل می دادند که مسئول انعقاد قرارداد با افراد حقیقی و حقوقی در زمینه استفاده از منابع برون سازمانی بودند و جامعه آماری در بخش خدمات مهندسی را کارشناسان و مهندسی تشکیل می دادند که در پروژه های مشترک با شرکتهای بسین المللی مشغول به کار بودند.

انتخاب روش آماری جهت مدل تصمیم گیری برون سپاری: مدل ارائه شده در شکل شماره یک اثر متغیرهای مستقل و تعامل آنها با متغیرهای تعدیلی بر روی متغیر وابسته (تعمیل به برون سپاری) را مورد بررسی قرار می دهد.

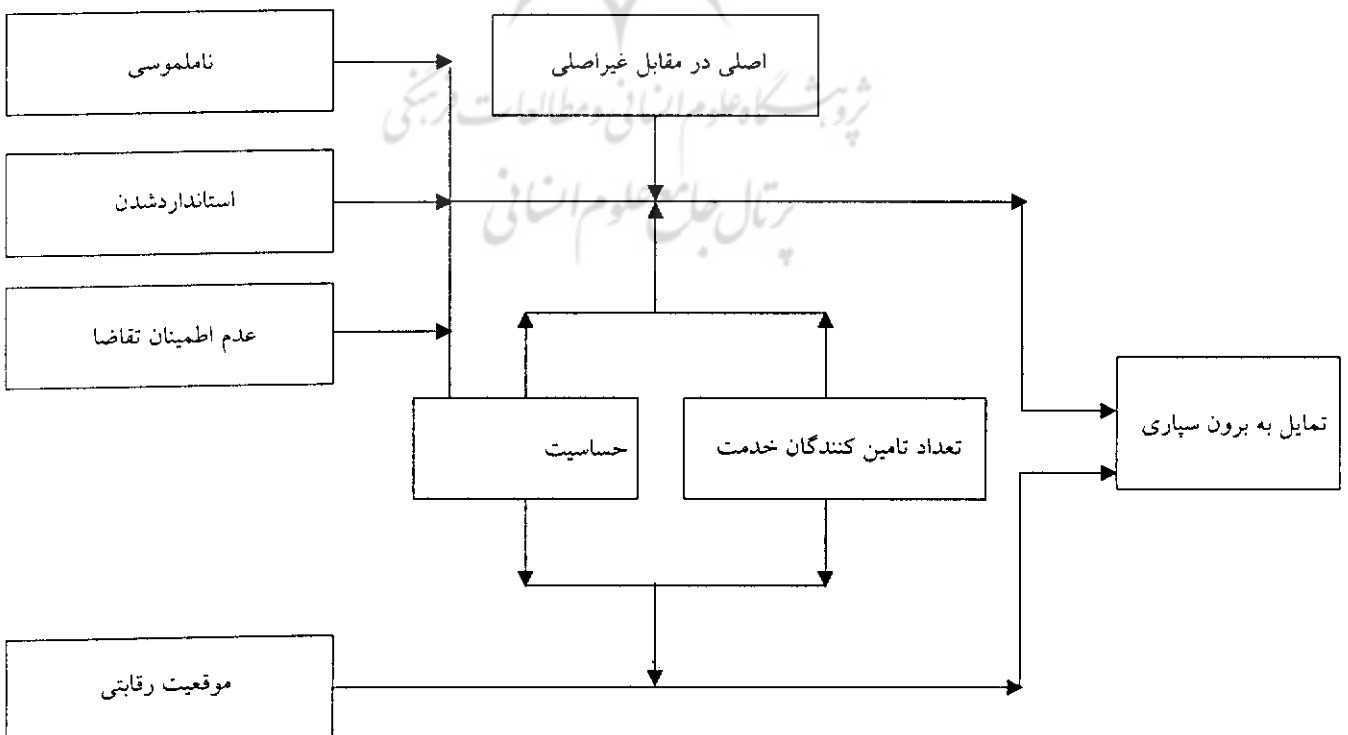
از این رو جهت تخمین نتایج از رگرسیون لجستیک استفاده گردید. علت به کارگیری این نوع رگرسیون، حضور دو شرط زیر است که

• هرچه «تعداد تامین کنندگان» بالقوه بیشتر باشند رابطه معکوس بین «ناملموسی، تجزیه ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی» با «گرایش به برون سپاری» این گونه فعالیتها ضعیف تر است. هرچه «تعداد تامین کنندگان» بالقوه بیشتر باشند، رابطه مستقیم بین «استاندارد کردن، عدم اطمینان فناوری و قیمت براساس رقابت» با «گرایش به برون سپاری» این گونه فعالیت های خدماتی قوی تر است.

مکان تحقیق: یکی از شرکتهای صنعتی فعال در زمینه نفت و گاز.

روش تحقیق: روش تحقیق در این مطالعه از نظر ماهیت توصیفی است بدین معنی که بدون دستکاری متغیرها، آنها را مورد مطالعه قرار می دهد و از نظر هدف کاربردی است که پس از طرح مسئله، در پی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یافتن عوامل موثر در تصمیم گیری برون سپاری خدمات انجام گرفته است.

روش جمع آوری اطلاعات: ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است که به روش پنچ گزینه ای لیکرت مشخصه های خدمت در شکل شماره یک را مورد بررسی قرار می داد.



شکل ۲ - مدل نهایی برون سپاری در بخش خدمات عمومی

تامین منافع خود بهره گیرد.

همان گونه که نمودار فوق نشان می دهد متغیرهای «تفکیک ناپذیری»، «تماس با مشتری نهایی» و «عدم اطمینان فناوری» مشترکاً رد شدند. از آنجایی که لازمه موفقیت این گونه فعالیتها تماس مستقیم بین کارکنان دو شرکت است فرضیه تفکیک ناپذیری رد شد. از طرف دیگر از آنجایی که فعالیتهای عمومی در تماس با مشتریان شرکت ملی نفت نیز قرار دارد. (در این حالت خاص مشتریان این شرکت را کارکنان آن تشکیل می دادند) لذا این فرضیه نیز رد شد. باتوجه به اینکه انجام این گونه فعالیتها معمولاً نیاز به فناوری بالایی ندارند و برون سپاری این گونه فعالیتها معمولاً به دلیل فراغت مدیران از کارهای غیر ضروری و تمرکز بر روی فعالیتهای اصلی سازمان است بنابراین، فرضیه «عدم اطمینان فناوری» نیز تایید نگردید. از طرف دیگر همان طور که در شکل شماره ۳ مشاهده می شود ساتوجه به رد متغیرهای تعدیلی می توان نتیجه گرفت که برون سپاریهای مهندسی بالادستی نفت جزو فعالیتهای اصلی شرکت مذکور محسوب می شوند. از طرف دیگر این دسته از فعالیتهای برون سپاری شده با اهمیت (حساس) تلقی می گردد چون که عدم موفقیت در هر یک از پروژه های بالادستی نفت موجب ضرر و زیان کلی و در برخی از موارد موجب بی اعتباری شرکت می گردد.

در برون سپاریهای خدمات مهندسی، تعداد تامین کنندگان این گونه خدمات کم است. این موضوع باعث می شود که شرکت امتیاز «انتخاب» در تعیین تامین کنندگان خدمت را از

دست بدهد. به عبارت دیگر، گاهی دادن امتیاز به تامین کنندگان خدمات در این برون سپاریها به اجبار ضرورت می یابد.

از طرف دیگر، باتوجه به متغیرهای مستقل تایید شده، این گونه برون سپاریها عموماً ملموس و استاندارد پذیر بوده و میزان تغییرات تقاضای آنها در طول مدت قرارداد ثابت است که این موضوع در انعقاد قراردادها امتیاز محسوب می شود زیرا خدمات ملموس را می توان به راحتی نظارت و کنترل کرد. استاندارد پذیر بودن خدمت در این دسته از برون سپاریها باعث می شود که سپارنده خدمت بتواند جزئیات قراردادها را به ریز تفکیک کرده و از منافع خود به نحو مطلوبی دفاع کند.

در ارتباط با رد فرضیه تفکیک ناپذیری در برون سپاریهای بالادستی نفت باید اذعان کرد اصولاً خدماتی که موفقیت در آن، لازمه حضور و تماس کارکنان دو شرکت «سپارنده خدمت» و «شرکت تامین کننده خدمت» هستند توصیه نمی شود. بنابراین، لازمه موفقیت در پروژه های بالادستی نفت حضور کارکنان دو شرکت به طور هماهنگ و از قبل برنامه ریزی شده است که این موضوع برای مدیران پروژه های بالادستی نفت باید از اهمیت خاصی برخوردار باشد.

در ارتباط با رد فرضیه «موقعیت رقابتی» که انتخاب «تامین کننده خدمت» بر اساس قیمت را توصیه می کند باتوجه به ماهیت خدمات مهندسی در صنایع بالادستی نفت که از فناوری بالایی برخوردار است و ضمناً ایجاد این شرکتها علاوه بر نیروی انسانی متخصص، به سرمایه بسیار بالایی نیز نیاز دارد. لذا

تامین کنندگان این گونه خدمات در سطح جهانی محدود بوده و به همان نسبت رقابت بین آنها نیز در مقایسه با دیگر خدمات محدود است. از این رو این شرکت در پروژه های بالادستی انتخاب (تامین کننده خدمت) بر اساس قیمت را اصولاً نمی تواند به عنوان یک گزینه برنده انتخاب کند. در این گونه موارد به نظر می رسد که بهترین گزینه جهت انتخاب «تامین کننده خدمت» اعتبار آن شرکت است.

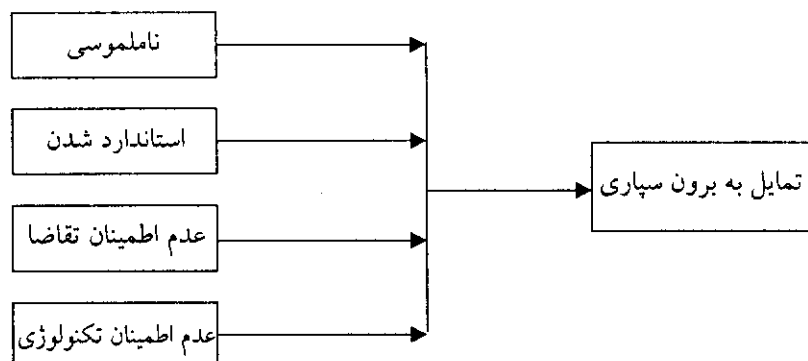
نتیجه گیری

سه نتیجه مهم حاصل از تحقیق در دو حوزه خدمات عمومی و تخصصی عبارتند بودند از:

- نتیجه مهم از یافته های تحقیق آن است که هر چه خدمت «ملموس تر» و «استاندارد پذیرتر» باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد.
- نتیجه مهم دیگر از یافته های تحقیق آن است که هر چه خدمت از «عدم اطمینان تقاضای» کمتری برخوردار باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد.
- سازمان می تواند فعالیت «اصلی» خود را برون سپاری کند در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند. □

منابع:

- SWARTZ, TERESA A, DAVID E. BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, (1992). ADVANCE IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, VOL.1, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC.
- ROTHERY, BRAIN AND IAN ROBERTSON (1995), THE TRUTH ABOUT OUTSOURCING, HAMPSHIRE, ENGLAND: GOWER PUBLISHING COMPANY.
- LACITY, MARY C AND RUDY HIRSCHHEIM (1993), "THE INFORMATION SYSTEMS OUTSOURCING BANDWAGON.
- COWELL, D (1985), THE MARKETING OF SERVICES, LONDON: W. HEINEMANN LTD.
- CONTRACTOR, FAROK K. AND PETER LORANGE (1988), COOPERATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS, LEXINGTON, MA: LEXINGTON BOOKS.
- ARTHUR ANDERSON AND THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1995), RESEARCH REPORT NEW DIRECTIONS IN FINANCE: STRATEGIC OUTSOURCING, NEW YORK NY: THE ECONOMIST INTELLIGENT UNIT.
- CHASE, RICHARD B. AND ROBERT H. HAYES (1992), "APPLYING OPERATIONS STRATEGIES TO SERVICE FIRMS," IN ADVANCES IN SERVICES MARKETING AND MANAGEMENT, BY TERESA A. SWARTZ, DAVID E. BOWEN, AND STEPHEN W. BROWN, GREENWICH CONNECTICUT: JAI PRESS INC.



• فرزاد اشرف زاده: کارشناس ارشد مهندسی

صنایع

شکل ۳ - مدل نهایی برون سپاری در بخش خدمات مهندسی بالادستی نفت