

# برون سپاری

## تصمیم استراتژیک بنگاههای موفق



شرکت کنندگان  
در میزگرد

### اشاره

ایجاد آمادگی برای واکنش سریعتر در بهره گیری از فرصتهای زودگذر و کم ثبات، یکی از چالشهای اساسی سازمانها و بنگاهها در عصر حاضر است. در واقع سازمانهای امروزی برای استفاده از این گونه فرصتها ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره مندی بیشتر از امکانات گسترده برون از سازمانها هستند.

حرکت از جامعه صنعتی به سوی جامعه اطلاعاتی، از اقتصاد ملی به سمت اقتصاد جهانی، از تمرکزگرایی به تمرکززدایی و بالاخره از ساختار سلسله مراتبی به سوی نظام شبکه‌ای از نشانه‌های آشکار روند تحولات اساسی در محیط عصر امروز است که بی شک پاسخگویی به آنها نیازمند راه حل‌ها و راهکارهایی جدید می باشد.

یکی از این راه حل‌ها برون سپاری (OUT SOURCING) است که هر روز دامنه وسیعتری به خود می گیرد، به طوری که نه تنها دولتها بلکه بخش خصوصی کشورها نیز از این رویکرد استقبال گرمی به عمل آورده اند. باتوجه به نقش عمده برون سپاری در توسعه و ارتقای مهارتها و بازارهای مختلف، پیش بینی مراکز علمی و آماری معتبر حاکی است که در سال جاری میلادی حجم بازار برون سپاری جهانی به یک تریلیون دلار خواهد رسید.

نظر به اهمیت این مقوله و ضرورت آگاهی مدیران و دست اندرکاران بنگاهها با کم و کیف و محاسن و مشکلات آن، چندی پیش همایش مشترکی با تلاش و همکاری سازمان مدیریت صنعتی و شرکت ثنارای در تهران برگزار شد که طی آن صاحب نظران، مدیران، مشاوران و کارشناسان طی سخنانی ضمن برشمردن واقعیت‌های موجود در عرصه برون سپاری و بیان محاسن و چالشهای آن به انتقال تجارب خود و کشورهای مختلف در این زمینه پرداخته و بر ضرورت اجرای آن برپایه رعایت مبانی علمی و رویکرد استراتژیک تاکید کردند. در پایان این همایش، میزگردی با حضور چندتن از مدیران و مشاوران برگزار شد که طی آن اهمیت اجرای منطقی و علمی و توسعه دامنه آن در سازمانها و بنگاههای کشور مورد تاکید جدی قرار گرفت.

تدبیر براساس رسالت مدیریتی و فرهنگی خود در جهت ارتقای سطح آگاهی خوانندگان بویژه مدیران بنگاهها نسبت به مباحث مدیریتی روز، این بار تصمیم گرفته است که باتوجه به صفحات محدود بخش میزگرد، ضمن درج اظهارات شرکت کنندگان در میزگرد، چکیده ای از بیانات چندتن از سخنرانان همایش را در حاشیه میزگرد به چاپ برساند.

در پایان با آرزوی سالی خوش و سرشار از امید و کامیابی و با امید به اینکه انتشار چنین میزگردهایی در برنامه های چشم انداز بنگاههای ما موثر واقع شود، در پی گزارشی میزگرد و مطالب حاشیه آن را از نظر می گذرانیم.

**ژوزف بهنامی:** کارشناس ارشد فناوری اطلاعات، دارای ۳۰ سال سابقه، مدیر توسعه محصول سازمان مدیریت صنعتی.



**خبرو سلجوقی:** دارای درجه کارشناسی ارشد، عضو هیات علمی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاون فنی دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.



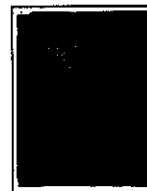
**حسن سیاه مگون:** کارشناس ارشد مدیریت، مدیر و مجری پروژه‌های مختلف، دارای سابق مدیریتی و آموزشی، رئیس هیات مدیره شرکت کاین.



**فراهرز شاه محمدی:** کارشناس مهندسی مکابک، دکترای مدیریت صنعتی، مدیر پروژه‌های مشاوره‌ای، مؤلف و مترجم بیش از ۱۰ عنوان کتاب و مقاله، مدرس و مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی.



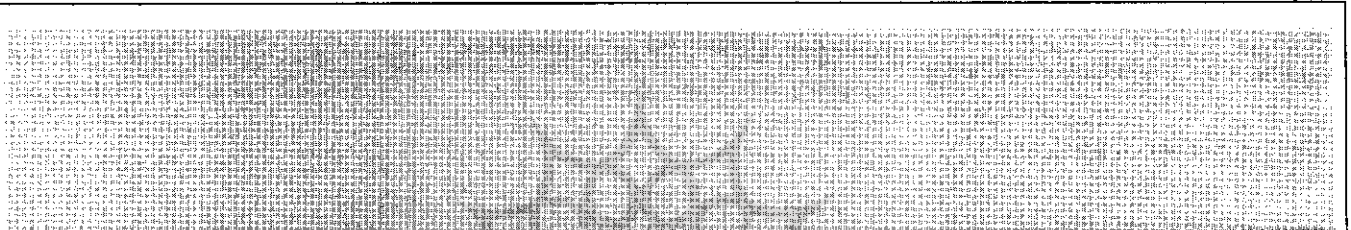
**پرویز ناصری طاهری:** کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیرعامل شرکت تحقیقات و توسعه صادرات نرم افزار ثنارای.



سیاه مکون: در مجموع مباحثی که امروز در همایش مطرح شد؛ یک نکته ظریفی وجود داشت و آن هم این بود که همه به طوری که از برون سپاری نام بردند، در مباحث مدیریتی معمولاً یک مقوله را نامگذاری علمی - مدیریتی می‌کنند، مثلاً می‌گویند استراتژی برون‌سپاری، سیستم برون‌سپاری و یا روشهای برون‌سپاری، ولی واقعیت این است که جز مدل بسیار خوب و دقیقی که دوستان در سازمان

مالی فعالیتهای خودشان را برون سپاری می‌کردند و به دنبال این مسأله بودند که با کاهش بهای تمام شده تولیدات و خدمات، بتوانند سود بیشتری به سازمان خودشان منتقل کنند. بعداً" به تدریج همان‌طور که سایر مباحث مدیریتی از تحول و رشد و تکامل برخوردار شد، برون‌سپاری هم دارای پیچیدگی‌های خاصی شد. برای مثال سازمانها در ابتدا به مقوله کیفیت نگرش خیلی کم‌رنگی داشتند، تا اینکه

به طوری که نه تنها از دیدگاه صرفه جویی مالی بلکه از دیدگاههای متفاوت از جمله حفظ بازار رقابتی، ضرورت پیوستن به بازارهای جهانی، بالا رفتن انتظارات مشتریان و رقابتی شدن بازار مطرح است و برون سپاری به یک نیاز و الزام و مسأله مبرم برای سازمانها تبدیل شده است. بعد دیگر این است که برون‌سپاری ویژگیهای خاص خودش را دارد و در صنایع مختلف بخشهای متفاوتی



مدیریت صنعتی زحمت آن را کشیده‌اند تقریباً بقیه به عنوان کلی برون‌سپاری اشاره کردند که فاقد یک تعریف مشخص و یک چارچوب علمی - مدیریتی برای این موضوع بود.

این مسأله به این نکته باز می‌گردد که فعالیتهایی که برون‌سپاری می‌شود، در سازمانها بسیار گسترده است و تاریخ طولانی دارد. سازمانهای صنعتی از دهه اول قرن بیستم با نگرش صرفه جویی

به تدریج این بحث گسترش یافت و امروزه شاهد بحثهای سنگین کیفیت در قالبهای استانداردهای بین‌المللی، TQM، EFQM و مسائلی از این قبیل هستیم. یا بحث مدیریت منابع انسانی که در اوایل سازمانها توجه چندانی به آن نداشتند، ولی الان به آن به عنوان یک سرمایه انسانی نگاه می‌کنند.

بنابراین مقوله برون سپاری هم همپای رشد سازمانها دچار پیچیدگی شده است،

از فعالیتهای آنها می‌تواند برون‌سپاری شوند. بنابراین، این تلقی که برون‌سپاری استراتژی، دستورالعمل یا روش است به این موضوع برمی‌گردد که مورد واگذاری چه ماهیت و ویژگی دارد و برای آن سازمان، برون‌سپاری از چه نگرشی مطرح می‌شود. مقصود من از این نکته آن است که در پی این نیاشیم که برای برون‌سپاری یک چارچوب مشخص تعیین کنیم و بگوییم مثلاً روشهای برون‌سپاری.

## در حاشیه میزگرد

اشاره:

در همایش یک روزه برون سپاری که با همکاری مشترک سازمان مدیریت صنعتی و شرکت ثناری برگزار شد، گروهی از صاحبان و مدیران ارشد سازمان ها، پیرامون ابعاد مختلف مقوله برون سپاری سخن گفتند. در این بخش گزیده‌ای از سخنان آقایان نصرالله جهانگرد، دکتر غلامرضا کیانی و دکتر محمد سپهری یاد که در همایش ایراد شده است درج می‌شود.

نصرالله جهانگرد دبیر شورای عالی اطلاع‌رسانی، پیرامون «برون سپاری و گسترش ICT و توسعه» سخن گفت. به اعتقاد وی تعریف ساده برون سپاری فاوا (فناوری اطلاعات و ارتباطات) عبارت است از: محول کردن وظیفه مدیریت، راهبری، حصول اطمینان از کیفیت و ارائه نتیجه بخشی یا همه امور مربوط به زیرساخت های فاوا در یک سازمان. پاره ای از اظهارات عمده جهانگرد را در پی می‌خوانید.

**برخی واقعیتها در حوزه برون سپاری**  
\* برون سپاری راهی جدید برای ارتقای مهارتها و بازارها است.

\* در هر کار برون سپاری به ازای هر دلار خرج شده ارزشی معادل ۱/۴۵ دلار ایجاد می‌شود. از این مبلغ ۱/۱۲ دلار سهم آمریکایی ها و ۳۳ سنت سهم هندی ها است.

\* در سال ۲۰۰۶ حجم بازار برون سپاری به ۱ تریلیون دلار خواهد رسید.

\* میزان صرفه جویی شرکتها ناشی از برون سپاری از ۷۷ میلیارد دلار (۲۰۰۳) به ۲۰/۹ میلیارد دلار (۲۰۰۸) خواهد رسید.

\* سهم کشورهای جهان سوم از بازار برون سپاری به ۶۰ میلیارد دلار (۲۰۰۸) خواهد رسید.

فواید برون سپاری (سطح کلان)  
\* به پاره‌ای از اهداف اساسی جهانی

الیه براساس موضوع مورد برون سپاری می‌توانیم ویژگیهایش را بشناسیم و نام مناسبی به آن بدهیم.

این مسأله را هم توجه داشته باشیم که سازمانهای مجازی و یا شبه سازمانها با تمرکز بر تواناییهای محوریشان، مسأله برون سپاری را از پیچیدگیهای خاصی برخوردار می‌کند. یعنی سازمانها بایستی تواناییها و قابلیت‌های خودشان را به خوبی بشناسند و بعد بتوانند وارد حوزه برون سپاری شوند.

بعد از این مقدمه باید عرض کنم که در میزگرد امروز سعی می‌شود متناسب با وقت محدود میزگرد، مسایل جمع‌بندی شده و به پرسشهای مطرح شده، پاسخی لازم داده شود.

ناصری: دیدگاه من در ارتباط با مسائل برون سپاری دیدگاه ویژه‌ای است که چند محور دارد. یک محور آن این است که چیزی که ما در صنایع مختلف می‌بینیم بسیار شبیه یکدیگر است. مثلا مسایل صنعت خودرو بسیار شبیه صنایع دیگر است با یک مقیاس دیگر. یا صنعت نرم افزار هم به این ترتیب و تقریبا صنایع مان شبیه هم هستند و مشکل دار. بخش عمده این مساله هم به عدم ارتباط ما با بازار جهانی و اقتصاد جهانی باز می‌گردد. در واقع از ما یک برکه جدا از دریا ساخته شده است. برای مثال شما در برکه هیچوقت نمی‌توانید ماهی قزل‌آلا پیدا کنید، حداکثر ماهی قرمز یا سیاه کوچلوست که در آن می‌تواند رشد کند. برکه را تبدیل به رودخانه کنید، در آن ماهی قزل‌آلا پیدا می‌شود، ولی هیچوقت کوسه یا دلفین ندارد، باید تبدیل به دریا شود تا بتوانید در آن کوسه یا دلفین پیدا کنید. در دریا هم هیچوقت نهنگ نیست، باید دریا اقیانوس شود تا نهنگ در آن پیدا شود.

ضرورت اتصال

به همین ترتیب هیچوقت نمی‌توانیم در اقتصادی مثل اقتصاد ایران که اقتصادی بسته

کمک می‌کند:

\* کاهش فقر در جهان (توزیع عادلانه ثروت)

\* برابری بیشتر بین جنسیت‌ها

\* دسترسی به فناوری

\* دارای اثرات سرریز مثبت است.

\* اثرات ناشی از مصرف بیشتر

\* انتقال مهارت و فن

\* اشتغال ثانویه

\* ظرفیت های محلی را تقویت می‌کند.

\* افزایش کارکنان ماهر

\* ایجاد محصولات جدید با کاربرد محلی

\* ایجاد صنعت درجایی که بازار نیست

مانند هند

\* بازارهای محلی را گسترش می‌دهد.

تاثیر برون سپاری در توسعه

برون سپاری در این موارد تاثیر مثبت دارد:

\* ایجاد اشتغال

\* ایجاد درآمد ارزی

\* افزایش سطح مهارت و تخصص نیروی کار

\* انتقال فناوری

\* جذب سرمایه‌های گسترده بیگانه

خارجی

\* گسترش بازار داخلی

\* کم کردن فاصله بین بازارهای داخلی و خارجی

\* در صورت وجود راهبرد مشخص و تلفیق آن با اهداف توسعه ای، کمک

ذی قیضی به توسعه خواهد کرد.

فواید برای شرکتها (سطح خرد)

\* آرزای یک نیاز راهبردی

\* هزینه پایین تر نیروی کار

\* برعکس‌زداری از مزیت اقتصادی مقیاسهای بزرگ

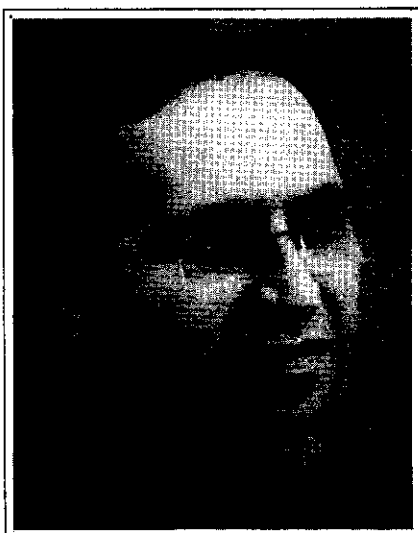
\* فعالیت شبانه روزی

\* دسترسی به مهارتها

\* انعطاف در قوانین و مقررات

\* کیفیت بالاتر

\* دسترسی به بازارهای جدید.



### ناصری:

بخش عمده مشکلات ما در صنایع مختلف، به عدم ارتباط ما با بازار جهانی و اقتصاد جهانی بازمی‌گردد.

باید به اقیانوس اقتصاد جهانی وصل شویم تا تغییرات اساسی داشته باشیم.

ایجاد برون سپاری در یک سازمان باید ناشی از یک نیاز باشد.

شرایط جامعه ما آن گونه رقابتی نیست که نوآوری، بهره‌وری و برون‌سپاری، مسأله مرگ و زندگی شرکتها باشد.

نوع برون‌سپاری ما با نوع برون‌سپاری شرکت‌های بزرگ خارجی که از شرکت محصول محور به شرکت خدمت محور تبدیل می‌شوند، اساساً فرق دارد.

ما اگر بخواهیم به عنوان یک تأمین‌کننده خدمات برون‌سپاری در دنیا مطرح شویم، قبل از هر چیز نیاز به یک راهبرد داریم.

با داشتن راهبرد در حوزه برون‌سپاری می‌توانیم فرصتها و تهدیدها را بشناسیم و نقاط قوت و ضعف خودمان را تحلیل کنیم.

هیچوقت نمی‌توانیم در اقتصادی مثل اقتصاد ایران که اقتصادی بسته با حجم کوچک است، شرکت‌های بزرگ و نوآوری‌های استثنایی داشت.



در آن شکست رخ نمی‌دهد. ما در ایران ورشکستگی نداریم. ورشکستگی، یعنی شرکتی که سه سال سود ندهد و شاخصها به‌حدی برسد که شرکت ورشکست شود، ما در ایران نداریم. بنابراین کشور ما پر از شرکت‌های نحیف و ضعیف است.

من گمان می‌کنم مسایلی را که عرض کردم اگر مدیران در حوزه مدیریتی خودشان به‌کار ببندند، به‌طور جدی نتایجش را شاهد خواهند بود.

**بهنامی:** به‌علت محدودیت وقت، من فهرست‌وار مطالبی را عرض می‌کنم. در مورد این سوال که زیرساخت‌ها و عوامل موثر بر برون‌سپاری چیست؟ باید بگویم که اولین نکته قابلیت کلیدی است، به این معنا که کسی که دریافت‌کننده برون‌سپاری است، می‌بایست دارای یک یا تعداد معدودی قابلیت کلیدی نظیر تخصص، تسلط و اشتها باشد و صرفاً از روی ناچاری، دریافت‌کننده برون‌سپاری نباشد. چون بعضی حرفه‌ها هست که متخصصان خاص خودش را به‌شدت نیاز دارد. مثلاً در زمینه خدمات حسابداری، شرکتها دارای افراد خاصی هستند که تسلط خاص دارند.

نکته بعدی رابطه دوطرف بر مبنای مشارکت (PARTNERSHIP) است. این سوالی است که ممکن است برای بعضی‌ها پیش آید که چه تفاوتی بین برون‌سپاری و پیمانکار فرعی وجود دارد. پیمانکار فرعی یک یا چند پروژه می‌گیرد و دنبال کارش می‌رود، اما رابطه مشارکت ندارد و هیچ تغییری صورت نمی‌گیرد. در حالی که در برون‌سپاری، یک فرایند را در اختیار یک بدنه بیرونی می‌گذاریم و او با ما وارد یک رابطه مشارکتی می‌شود. شرکتی که این کار را انجام می‌دهد، به یک بنگاه اقتصادی گسترش یافته تبدیل می‌شود که رابطه‌اش از نوع رابطه مشارکتی است. این نوع رابطه در زنجیره ارزش شرکت معنا می‌دهد، در حالی که یک پیمانکار فرعی هیچوقت در زنجیره ارزش شرکت قرار

با حجم کوچک است، شرکت‌های بزرگ و نوآوری‌های عجیب و غریب داشته باشیم. باید به اقیانوس اقتصاد جهانی وصل شویم تا تغییرات اساسی داشته باشیم. دنیا تحولات عجیب و شدیدی را ظرف چندسال شاهد بود، ما اصلاً متوجه نشدیم، چون وصل نبودیم.

اگر در ایران برون‌سپاری و بهره‌وری شرکتها آنگونه که باید باشد نیست، و شرکتها از مباحث روز مدیریتی دنیا فاصله دارند، علت اصلی هم این است که تا مشکل اتصال به اقتصاد جهانی حل نشود، این مشکلات رفع نمی‌شود. از این گذشته در همین برکه، شرکت‌های ما با بهترین حالت فعالیت نمی‌کنند. بخش عمده‌ای از این مسأله به این نکته برمی‌گردد که شرایط جامعه ما آنگونه رقابتی نیست که نوآوری و بهره‌وری و برون‌سپاری، مسأله مرگ و زندگی شرکتها باشد. در همین اقتصاد فعلی می‌شود با نوآوری درآمد خوب و رشد اساسی داشت.

باین صحبت می‌خواهم به این نکته اشاره کنم که برای اینکه برون‌سپاری در یک سازمان رخ دهد، باید ناشی از یک نیاز باشد. مدیریت سازمان باید حس کرده باشد که این مسأله به بهترین نحو ممکن رخ دهد. برای هر تحول مدیریتی در سازمان اگر اعتقاد مدیریت و تخصیص منابع وجود نداشته باشد، برون‌سپاری آن‌طور که باید رخ نمی‌دهد. ما در سازمان‌های مختلف کشور برون‌سپاری داشتیم، ولی این نوع برون‌سپاری ما با نوع برون‌سپاری که مثلاً در شرکت‌های نظیر سیسکو، آی. بی. ام و مایکروسافت انجام می‌شود و از شرکت محصول محور به شرکت خدمت محور تبدیل می‌شوند، اساساً فرق دارد.

اعتقاد من این است که تا زمانی که این مسائل را سرلوحه کارمان قرار ندهیم و به‌عنوان یک مسأله جدی و اساسی که تغییر در عملکرد مالی کشورمان را باعث خواهد شد در نظر نگیریم آن اتفاق نمی‌افتد. شرایط اقتصادی جامعه ما به‌گونه‌ای است که متأسفانه هیچوقت

## کشورهای مطرح جهان سوم در حوزه برون‌سپاری

- \* هند: پيشتاز در عرضه برون‌سپاری
- \* دارای ۱۸ درصد بازار جهانی
- \* دارای نرخ رشد ۵۴ درصد در سال ۲۰۰۳-۲۰۰۲
- \* بیش‌بینی ۵۴ میلیارد دلار صادرات در سال ۲۰۰۸ و ۱۴۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲
- \* افزایش اشتغال در این حوزه از ۱۱۰۰۰۰ (۲۰۰۳) به ۲/۷ میلیون (۲۰۱۲)
- \* سایرین: فیلیپین، چین، مالزی، ویتنام، بنگلادش، آفریقای جنوبی، غنا، سنگال، کنیا، جامائیکا، موریس، نیکاراگوا، باربادوس، مکزیک و برزیل
- \* در اروپا: روسیه، مجارستان، چک، رومانی، و...

## تجربه ویتنام در حوزه برون‌سپاری

- \* BP, HP, IBM, CISCO, NORTEL و...
- هم اکنون در ویتنام حضور دارند.
- \* موسسات معتبر آموزشی (APTECH, NIIT, ORACLE) و پاره‌ای از دانشگاه‌های خارجی در ویتنام به تربیت نیروی انسانی اشتغال دارند.
- \* جاذبه‌های ویتنام:
- هزینه پایین
- مهارت‌های ریاضی قوی (نقطه تمرکز سیستم آموزشی)
- آشنایی با زبان‌های انگلیسی و فرانسه
- \* دولت برای بخش فاوا این مزیتها را قائل است:

- معافیت مالیاتی
- توسعه زیرساخت
- توسعه آموزش
- \* مهاجران ویتنام: عامل پیشروانه اصلی

## چالشها در عرضه برون‌سپاری

- \* کاستی در:
- زیرساخت
- کمبود نیروی انسانی ماهر
- بازار ضعیف محلی
- \* دشواری در جلب اطمینان شرکتهای برون‌سپار:
- چارچوب قانونی ضعیف

نمی‌گیرد.

یک شرکت دریافت‌کننده برون‌سپاری باید اثبات کند که قابل ارزیابی (MONITORING) است و مکانیزم‌هایش به‌گونه‌ای است که می‌تواند شرکت واگذارکننده برون‌سپاری را قانع کند. برون‌سپاری می‌تواند در نقطه دنیا هم اتفاق بیفتد. برای مثال بانکی در آلمان باتمام شعبه‌هایش می‌تواند به انگلیس برون‌سپاری کند. درواقع فقط قدرت مونیتورینگ این امکان را می‌دهد تا این اتفاق صورت گیرد.

مسأله بعدی، سیاستهای امنیتی است. دریافت‌کننده برون‌سپاری باید شرکت واگذارکننده برون‌سپاری را متقاعد بکند که باتوجه به امنیتی که در سیستمش برقرار کرده است، اطلاعات او موردتجاهم و افشا واقع نمی‌شود. سیاستهای امنیتی ممکن است درجه‌های مختلفی داشته باشد و برای دریافت‌کننده برون‌سپاری بسیار هزینه‌زا هم باشد. ولی باید چنین کاری را انجام دهد.

بنابراین سیاستهای امنیتی مسأله مهمی است که دریافت‌کننده برون‌سپاری باید عرضه کند و شرکت واگذارکننده برون‌سپاری هم باید دنبال این باشد که شرکی را به‌عنوان دریافت‌کننده برون‌سپاری خودش انتخاب می‌کند که دارای امنیت بالایی برای عرضه‌کردن است.

## نقش مشاور در برون‌سپاری

شاه محمدی: من در این بخش می‌خواهم کمی به نقش مشاور در پروژه‌های برون‌سپاری بپردازم. اولین بحث، دلایل نیاز به مشاور است. برون‌سپاری، یک تصمیم‌گیری استراتژیک در مجموعه است و به‌تبع این تصمیم‌گیری، تأثیرات خیلی بنیادی می‌تواند در عملکرد و هزینه‌های یک شرکت داشته باشد. هزینه اقتصادی و معنوی برون‌سپاری هم اگر درست اتفاق نیفتد، می‌تواند خیلی جدی و بنیادی باشد و اساساً حیات و ادامه فعالیت شرکت

- ناپایداری سیاسی و ضعف در ایفای نقش حاکمیتی
- \* ضعف در پوشش تعهدات و ریسک
- \* احتمال از بین رفتن مزیت‌های رقابتی
- از طریق تغییر قوانین و مقررات
- تغییر شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی
- \* افزایش سیاستهای حمایتی در کشورهای مبدا برون‌سپاری.

## وضعیت ایران در حوزه برون‌سپاری

- \* فعالیت رسمی در زمینه برون‌سپاری بسیار اندک است.
- \* نقش مهاجران ایرانی:
- از لحاظ مقام و دارایی از برجسته‌ترین مهاجران هستند.
- نقش آنها در کلیه موارد برون‌سپاری بسیار برجسته است.
- \* مهمترین مشکل حقوقی «حمایت از دارایی‌های فکری شرکتهای خارجی» است.
- \* زیرساخت در حال توسعه است.
- \* سیستم آموزش عالی نسبتاً مناسب است.
- ولی آموزشهای جدی‌تر مشکل است (حضور کم‌رنگ شرکتهای خارجی)
- \* مشکل زبان وجود دارد.
- \* دولت راهبرد مشخصی نسبت به این مسأله (در داخل و خارج) ندارد.
- \* اما مهمترین مشکل، تحریم اقتصادی آمریکا است.

## چه باید کرد؟ (راه حل‌ها)

- \* برای جذب بخشی از بازار برون‌سپاری فاوای جهانی، باید عزم خود را جزم کنیم و راهبرد ملی برای این امر تدوین شود.
- \* مزیت‌های ایران، شناسایی و بر روی آن تأکید شود.
- \* موانع حقوقی، بویژه در ارتباط با «مالکیت فکری» برطرف شود.
- \* از حضور ایرانیان مهاجر در داخل حمایت شود.
- \* دولت نسبت به رفع نیازهای بخش خصوصی جدی و سریع باشد.
- \* زیرساخت‌های فاوا (فناوری اطلاعات و ارتباطات) توسعه داده شوند.

\* \* \*



شاه محمدی:

**برون سپاری، یک تصمیم گیری استراتژیک در مجموعه است و به تبع آن، تأثیرات خیلی بنیادی می تواند در عملکرد و هزینه های یک شرکت داشته باشد.**

**برون سپاری، یک تصمیم گیری ساده نیست و نیازمند یک سری تخصص های متنوع است.**

**شرکتها اعم از ارائه کننده و دریافت کننده فعالیت های برون سپاری، نیازمند مشاوره هستند.**

**مشاور می تواند با بهره گیری از تجارب و اطلاعات خود رابطه بین شرکت واگذار کننده و شرکت دریافت کننده فعالیت های برون سپاری را به یک تعادل برساند و به یک رابطه برد - برده تبدیل کند.**

**برون سپاری به عنوان یک پروژه، نیازمند مدیریت پروژه است. مشاور می تواند به شرکت کمک کند تا پروژه اش را خوب مدیریت کند.**

**سازمان مدیریت صنعتی برای ارائه خدمات مشاوره ای برون سپاری، متدولوژی خاص خود را با عنوان متدولوژی PAI توسعه داده که شامل ۳ فاز، ۸ مرحله و ۵۷ گام اجرایی است.**

**تعداد متدولوژی ها در برون سپاری زیاد است، مهم این است که متناسب با شرایط ما باشد.**



و توازن برساند و تبدیل به یک رابطه برد - برد برای طرفین کند.

بحث بعدی این است که برون سپاری یک پروژه است و لذا نیازمند مدیریت پروژه است. بنابراین خیلی از شرکتها به دلیل نیاز به مشاوره در مدیریت این پروژه سراغ مشاوران می آیند، مشاوره که استانداردی مثل PMBOK یا نظایر آن را می شناسد، می تواند به آن شرکت کمک کند تا پروژه اش را خوب مدیریت بکند.

نکته بعدی اینکه شرکتها معمولاً به خاطر تغییر در نگرش های درون سازمانی شان تصمیم می گیرند که از مشاور استفاده کنند. تغییرات پرشتابی که در دنیا اتفاق می افتد، نیازمند یک سری تغییرات بنیادی در نگرش های مدیران به کسب و کار و نوع رابطه شان با درون و محیط خودشان است. هنوز خیلی از نگرشها سنتی است و مشاور می تواند عامل تغییر باشد، برای اینکه بتواند نگرشهای سنتی ناتوانسته موجود در سازمانها را زیر سوال ببرد و از این طریق سازمانها به یک پارادایم جدید برسند و خودشان را منطبق با شرایط جدید بکنند.

بالاخره اینکه در بسیاری از موارد شرکتها برای اینکه پیشنهاد های مستقل را در مورد بحث های برون سپاری دریافت کنند، از مشاور استفاده می کنند. وقتی یک فعالیت می خواهد برون سپاری شود، تغییراتی در ساختارها و وظایف سازمان صورت می گیرد. تعدیل نیرو و انتقال مالکیت اتفاق می افتد. اینها مسائل جدی و بنیادی است که هر کدام از مدیران شرکت نسبت به آن موضع دارند. در این حالت مشاور می تواند به عنوان یک نهاد مستقل بیرونی با یک پس زمینه علمی قضاوت تخصصی بکند، نه قضاوتی که مبتنی بر سلاقی، علائق و دیدگاههای لزوماً کسانی باشد که درگیر پروژه هستند. بنابراین در همه این موارد شرکتها سراغ مشاور می روند تا به آنها کمک شود تا این تصمیم گیری استراتژیک را درست تر انجام دهند.

**سلجوقی: من سعی می کنم چند**

را بویژه در یک بازار رقابتی زیر سوال ببرد. بنابراین برون سپاری یک تصمیم گیری ساده نیست و نیازمند یک سری تخصص های متنوعی است که به ما کمک می کند تا تصمیمات درست و اثربخشی را در زمان خودش بگیریم. برای اینکه این تصمیم گیری بر مبنای سعی و خطا اتفاق نیفتد، در همه جای دنیا توصیه می شود که این فرایند از طریق کسانی که این موضوع، مفهوم و روش را می شناسند صورت گیرد. بدون شک مشاوران می توانند در اینجا چنین نقشی را ایفا کنند.

شرکتها اعم از ارائه کننده و دریافت کننده فعالیت های برون سپاری نیازمند مشاوره هستند؛ زیرا در این فرایند چند اتفاق صورت می گیرد. نخست بحث مدیریت ریسک است. مشاور در این زمینه می تواند کمک کند که ریسک های متنوع در طول فرایند را قابل تحمل کند. ریسک را نمی شود و یا به صرفه اقتصادی نیست که کلاز بین برد و لذا این فرایند در هر حال با ریسک همراه خواهد بود. مهم این است که ما این ریسک را بایک منطقی تجزیه و تحلیل کنیم و بگویم چه ریسکی را در چه زمانی انجام دهیم.

بحث بعدی این است که خیلی از شرکتها به این دلیل نیاز به مشاور پیدا می کنند که قابلیت کلیدی خود را نمی خواهند برون سپاری کنند، بلکه به دنبال قابلیت های غیر کلیدی برای برون سپاری هستند. این قابلیت های کلیدی به جایی واگذار می شود که آن شرکت ارائه کننده خدمت، قابلیت کلیدی اش است. بنابراین اگر این فرایند اصولی اتفاق بیفتد شرکی که وارد مذاکره با ما شده است، آن بخش از کسب و کاری را که می خواهیم واگذار کنیم بهتر از ما می شناسد و تجربه اش بیشتر است. بنابراین در این رابطه ممکن است ناهم سطحی وجود داشته باشد و توانمندی های شرکت واگذار کننده و شرکت دریافت کننده فعالیت های برون سپاری نابرابر باشد. مشاور در اینجا می تواند با بهره گیری از تجارب و اطلاعات خود این رابطه را به یک تعادل

نکته را در مورد برنامه تکفا که شروع کردیم توضیح دهم. در سال ۸۱ یکی از برنامه های ما برای شروع کار، که اگر قرار است نوعی بیرون سپاری در تکفا شروع شود این است که بخش خصوصی را در این بخش فعال کنیم. نگاه ما این بود که باید بین عرضه و تقاضا در بازار هم تعادل ایجاد کنیم و هم تحریک شود. از آنجا که ۸۰ درصد اقتصاد ما تقریباً در دست دولت است، تقاضا در بخش دولتی بود. لذا برای تحریک بخش دولتی بنا را بر این گذاشتیم که بین ۲۰ تا ۸۰ درصد از فعالیتها را از طریق تکفا حمایت مالی کنیم و بقیه اش را خود دستگاه پرداخت کند، به شرطی که خرید را از بخش خصوصی انجام دهد. این شرط موجب شد که بخش خصوصی شبیه طفلی بود که در قفس نگه داشته اند و حالا آزادش کنند و از او بخواهند که با بخش خصوصی آلمان و هند شروع به رقابت کند. طبیعی است که نمی تواند رقابت کند. لذا نگاه را بر این گذاشتیم که توان بخش خصوصی فعلی مان را از نقطه A به B برسانیم و ظرفیت آن را آنقدر بالا ببریم که دولت از بخش خصوصی خریداری کند. لذا با کمک واحدهای مختلف سعی کردیم به نحوی کار را بیرون از سامانه دولتی انجام دهیم. یک شورای راهبردی برای طرحهای حمایتی تکفا ایجاد شد که بخش خصوصی و دولتی و اساتید دانشگاه جمع شدند. حتی خود کار هم بیرون از سامانه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و شورای عالی اطلاع رسانی پیش بینی شد. دو عامل اجرایی پیدا کردیم و کل کار اعم از تعریف پروژه، ارزیابی، داوری و پرداخت پول به شرکتها، به صورت قراردادی و خارج از سامانه دولتی انجام شد. بنابراین دوستان هم اذعان دارند که ما جزو نادرها هستیم که توانستیم از بخش دولتی پولی را به بخش خصوصی تزریق کنیم.

**نگاه کلان**

چند روش هم برای بخش تحقیق و

دکتر غلامرضا کیانی مدیرعامل سازمان فرهنگی فرا سخنان خود را به بخش استراتژیک بیرون سپاری در سازمانهای امروزی، اختصاص داد و بزرگترین مشخصه عصر حاضر را شتاب فزاینده تغییر دانست. ویژگیهای عمده سخنان وی چنین است:

**روند تغییرات اساسی در محیط عصر حاضر**

- حرکت از جامعه صنعتی به سوی جامعه اطلاعاتی

- حرکت از تکنولوژی نیروانرژی به تکنولوژی دانش افزا

- حرکت از اقتصاد ملی، به سوی اقتصاد جهانی

- حرکت از تمرکز، به عدم تمرکز
- حرکت از دموکراسی نماینده ای، به دموکراسی مشارکتی

- حرکت از این یا آن، به چند

**انتخابی**

- حرکت از ساختار سلسله مراتبی، به نظام شبکه ای.

**ویژگیهای سازمانهای امروز**

- در توجه به نیازها و منافع مشتری جدی تر

- در توسعه قابلیتها به سمت سازمانهای فراجو، نزدیکتر

- در پذیرش تغییر و تحول، مشتاقتر

- در استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی، مهیاتر

- در ارائه راه حل ها، نوآورتر

- در تبدیل ایده به عمل، سریعتر

- در اعمال تغییرات اساسی، توانانتر
- در واکنش به محیط، منعطف تر

**چالش اساسی برای سازمانها**

- ایجاد آمادگی برای واکنش سریع تر،

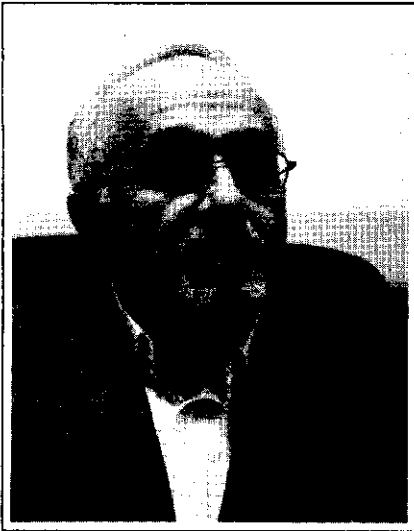
در استفاده از فرصتهای زودگذر و کم ثبات.

**هسته کوچک - شبکه بزرگ**

چارلز هندی متفکر معروف در کتاب «بیل و پشه» خود می گوید: بیل بیکران

باید دریابند که یک سازمان نیاز ندارد تا

در هسته کوچک - شبکه بزرگ  
 مطالب قابل توجه است  
 در فاصله سالهای ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۱  
 در حالی که شرکت های بزرگ آمریکایی  
 ۲/۴ میلیون نفر را از کار برکنار کردند  
 شرکت های یا کمتر از ۲۰ نفر پرسنل  
 میلیون شغل جدید ایجاد کردند  
 بایک بزرگترین فروشندگان  
 ورزشی در جهان، مایک جیج کار  
 دستگاه، ابزار یا مستلک  
 نیست. آنچه دارد، نظم  
 گسترده ای است که به هر  
 آنها بهره برداری می کند.  
 کلایک، ریچارد  
 می کند. ولی تولید  
 کالفریا می توانست  
 ایجاد رابطه با تولیدکننده  
 بازاریابی نیز برهنده  
 البته از کارکنانی  
 زمینه ها استفاده می کنند.  
 در حال حاضر بر  
 در کشورهای  
 موشاوند. مطالعات انجام شده توسط  
 بعضی سازمانها در ابتدای دهه ۹۰ نشان  
 می دهد که ۸۰ درصد آوازی  
 محصولات و یا خدمات ارائه شده آنها  
 توسط بیرون سازمان انجام می شود.  
**جمع بندی**  
 سازمانهای امروزی برای بهره مندی  
 از فرصتهای زودگذر عصر حاضر ناچار  
 به ایجاد ساختاری منعطف و همچنین  
 بهره مندی بیشتر از امکانات گسترده  
 بیرون از سازمان هستند.  
 این یک ضرورت استراتژیک در  
 راستای قاعده رقابت، یعنی ایجاد  
 بهتر از رقیب برای مشتری است.



بهنامی:

**دریافت کننده برون سپاری می بایست دارای یک یا تعداد معدودی قابلیت کلیدی نظیر تخصص، تسلط و اشتها باشد.**

**پیمانکار فرعی با ما رابطه مشارکت ندارد، در حالی که رابطه دریافت کننده برون سپاری با ما از نوع رابطه مشارکتی است.**

**شرکت واگذار کننده برون سپاری باید شرکتی را به عنوان دریافت کننده برون سپاری خودش انتخاب کند که دارای امنیت بالایی برای عرضه کردن باشد.**

**اگر قرار است در خدمات حسابداری برون سپاری صورت گیرد باید علاوه بر سیاستهای امنیتی، اخلاق حرفه ای جاری باشد تا اطلاعات در معرض فروش قرار نگیرد.**

**هنگامی که برون سپاری، خودش را به تجارت جهانی تبدیل می کند، قطعاً مقررات زدایی باید صورت گیرد و قوانین جدید جایگزین شود.**

**این کار مدیران است که از راههای مختلف فرهنگسازی کنند تا بدنه ای که باقی می ماند، برون سپاری را به راحتی بپذیرد.**

**برای اینکه امکان ارتباطات در حوزه برون سپاری افزایش یابد، این وظیفه شرکتها و موسسات مشاوراتی دولتهاست که برای ایجاد زیرساخت های تکنولوژیک قوی فعالیت کنند.**



بسیاری از کشورها و شرکتها و موسسات باید اتفاق بیافتد و در عوض مقررات و قوانینی جدید می بایست جایگزین شود. مثلاً نظام حاکم بر رابطه قراردادی دوطرف چگونه است؟ قوانین مالیاتی پاره ای کشورها صورتحساب اینترنتی را به عنوان مدرک مثبت تلقی می کند، در کشور ما چطور؟ آیا ما می توانیم در شرکت های خود تمام بایگانی های عظیم و حجیم از کاغذ و زونکن را روی DVD بریزیم؟ آیا این مساله از نظر قانون قابل قبول است؟ آیا مالیاتهای مضاعفی که در این رابطه ممکن است گرفته شود، قابل اصلاح است و بسیاری از احتیاجات دیگر که از طریق قانون مالیاتها باید اصلاح شود. مسایل مشابه نظیر قوانین گمرک و قانون کار هم همین گونه است. چه نوع اصلاحاتی باید در قانون کار اتفاق بیافتد تا تسهیل کننده مساله برون سپاری باشد. مقررات بیمه هم شبیه قانون کار است. مساله دیگر فرهنگ سازمانی است. آیا بدون اینکه یک فرهنگ مثبت راجع به مساله برون سپاری باشد، می توان این مساله را جا انداخت. آیا نباید کارکنان درک کنند که منافعشان در گرو برون سپاری است؟ آیا نباید مقبولیت این پدیده در موسسه جا بیافتد و این کار مدیران است که از راههای مختلف فرهنگسازی کنند تا بدنه ای که باقی می ماند یا بدنه ای که متزع می شود، برون سپاری را به راحتی بپذیرد و مشکل ایجاد نکند. نکته دیگر روابط سیاسی است. ممکن است بعضی از مسائل در داخل مهم نباشد، اما اگر قرار شد برون سپاری با خارج از کشور اتفاق بیافتد، در این صورت مساله دادن ویزا و روابط سیاسی حاکم بر این قضیه، مهم است. دست آخر نکته بسیار مهم از نظر من مساله تکنولوژی است. برای ایجاد ارتباط تکنولوژی مخصوصاً فناوری اطلاعات (IT) مساله مهمی است. اگر بخشی از امور مربوط به IT و یا مراکز تماس (CALL CENTER) شرکت های

توسعه شرکتها پیش بینی شد. از جمله پیش بینی شد که ۵۰ درصد هزینه تحقیق و توسعه شرکتها برای تبدیل ایده به محصول یا ارتقای محصول تا سقف ۳۸ میلیون تومان بلاعوض پرداخت شود و مالکیت معنوی هم برای شرکت محفوظ بود. همین تجربه را در پرداخت وام انجام دادیم. یعنی برای ارزیابی شرکت با بیرون از سامانه قرارداد بستیم، به شرطی که تمام اطلاعاتش محرمانه باشد. خوشبختانه در این بخش هم با مشکل خاصی مواجه نشدیم و ارزیابی انجام شد. نگاه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در حوزه برون سپاری یک نگاه کلان است. بویژه در بخش توسعه منابع انسانی عقیده بر این است که تمام کارهای اداری دستگاه ما به بخش خصوصی واگذار شود. حتی بخشی از کارهای فنی هر دستگاه هم قابلیت این را دارد که به بیرون از مجموعه واگذار شود. نکاتی که عرض کردم تجاربی بود که ما در تکفا به دست آوردیم.

**بهنامی:** علاوه بر قابلیت کلیدی رابطه مشارکت و سیاستهای امنیتی که در دور نخست به آنها اشاره کردم، مسئله بعدی، اخلاق حرفه ای است. شرکت های دریافت کننده برون سپاری، اخلاق حرفه ای برای حفظ و نگهداری اطلاعات و امور شرکت واگذار کننده برون سپاری دارند. بنابراین این مساله را هم می بایست شرکت دریافت کننده برون سپاری تدوین و عرضه کند و به عنوان نظام اخلاقی سازمانش به کار گیرد. مثلاً در خدمات حسابداری اگر قرار است برون سپاری صورت گیرد باید علاوه بر سیاستهای امنیتی، اخلاق حرفه ای جاری باشد تا اطلاعات در معرض فروش قرار نگیرد. نکته دیگر، ابعاد قانونی مساله است. هنگامی که پارادایم ها عوض می شود و برون سپاری خودش را به تجارت جهانی تبدیل می کند، قطعاً مقررات زدایی هایی باید صورت گیرد. مقررات زدایی در





### سیاه مگون:

به علت گسترده بودن برون سپاری در سازمانها، مقوله برون سپاری فاقد یک تعریف مشخص و یک چارچوب علمی - مدیریتی است.

همان گونه که مباحث مدیریتی از تحول، رشد و تکامل برخوردار شده است، برون سپاری هم پیچیدگیهای خاص خود را پیدا کرده است.

برون سپاری برای سازمانها امروزه به یک الزام و مسأله مبهم روز تبدیل شده است.

این تلقی که برون سپاری استراتژی، دستورالعمل یا روش است به این موضوع برمی گردد که مورد واگذاری چه ماهیتی دارد.

سازمانهای مجازی و یا شبه سازمانها با تمرکز بر توانایی محوری شان، برون سپاری را با پیچیدگیهای خاصی مواجه کرده است.

سازمانها بایستی ابتدا تواناییها و قابلیتهای خودشان را بشناسند و سپس وارد حوزه برون سپاری شوند.

تنها زمانی که در حال حاضر یک الگو برای برون سپاری طراحی کرده‌اند، سازمان مدیریت صنعتی است.

باید با تعامل بین مشاوران و مدیران اجرایی به مدل هایی در حوزه برون سپاری برسیم که پاسخگوی صنایع ما باشد.



بزرگ در هند انجام می‌شود، طبیعی است که این امر بدون تکنولوژی قوی و بدون یک کانال باز هفت روز در هفته و بیست و چهار ساعته ممکن نیست. بنابراین تکنولوژی اطلاعات و وجود شبکه‌ها، کانالها و باندهای ارتباطی بسیار قوی برای برون سپاری و گزارش دهی و انجام کار ضرورت دارد. بدون یک زیرساخت های تکنولوژیک قوی، چگونه می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟

برای اینکه امکان ارتباطات در حوزه برون سپاری افزایش یابد، این وظیفه شرکتها و موسسات مشاوراتی دولتهاست که بر روی ایجاد زیرساخت های تکنولوژیک قوی فعالیت کنند.

شاه محمدی: بحث دوم در مقوله نقش مشاور، خدماتی است که مشاور می‌تواند در چارچوب پروژه های برون سپاری ارائه کند. اگر به متدولوژی خودمان در سازمان مدیریت صنعتی بازگردیم، ما فکر می‌کنیم که در هر سه فاز برای شرکتی که تصمیم گیری برون سپاری را می‌خواهند در مجموعه شان انجام دهند، می‌توان خدمات مشاوره ای ارائه نمود.

### متدولوژی IAP

سازمان مدیریت صنعتی برای ارائه خدمات مشاوره ای برون سپاری، متدولوژی خاص خود را با عنوان متدولوژی IAP توسعه داده است. این متدولوژی شامل ۳ فاز، ۸ مرحله و ۵۷ گام اجرایی است.

در فاز اول این متدولوژی که طرح ریزی نام دارد، بحث آموزش افراد تصمیم گیرنده، یک بحث اساسی در این فرایند است. مهم این است که تصمیم گیران یاد بگیرند که چگونه این تصمیم را درست تر بگیرند. پس آموزش مفاهیم، روشها، متدولوژی و گام ها در برون سپاری می‌تواند خدمتی باشد که مشاور انجام دهد.

تعداد متدولوژی ها در مورد برون سپاری زیاد است، مهم این است که متناسب با شرایط ما باشد. کمک مشاور می‌تواند این

... و دولت به عنوان ...  
... و ...  
... و ...

... و ...  
... و ...

• کند مدل سپاری از ...  
• برون سپاری است.

• نمونه ها  
• کوچک کردن دولت

• توانایی بهره وری در دولت  
• افزایش کیفیت خدمات دولت

• کاهش مسأله اداری  
• کاهش هزینه های دولت  
• ایجاد اشتغال

• برون سپاری انتخاب نیست، بلکه یک الزام است.

• عوامل موفقیت برون سپاری  
• استاندارد کردن کار

• نمونه موفق مقررات مربوط به مشاوران و پیمانکاران  
• تعریف دقیق کار و نتیجه آن

• ارجاع مناسب کار  
• انتخاب پیمانکار واحد شرایط  
• عقد قرارداد درست

• نظارت متناسب در حین اجرا  
• تحویل گیری دقیق و درست

• نتیجه گیری  
• برون سپاری فعالیت های فزاینده (تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات) گریزناپذیر است.

• بلوغ ناکافی دستگاهها در حوزه پروژه های فزاینده

• برخورد غیر حرفه ای در طرف شرکتها  
• ناتوانی در فرایند تعریف و اجرای پروژه ها، راه حل مناسبی برای این مشکل است.

• ...  
• ...



### سلجوقی:

**نگاه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در حوزه برون سپاری، یک نگاه کلان است.**

**یکی از برنامه های ما برای شروع کار برون سپاری در تکفا این است که بخش خصوصی را در این حوزه فعال کنیم.**

**نگاه ما این است که باید بین عرضه و تقاضا در بازار هم تعادل ایجاد کنیم و هم تحریک شود.**

**یک شورای رهبری برای طرحهای حمایتی تکفا ایجاد شده است که بخش خصوصی و دولتی در آن جمع شده اند.**

**کل کار ما اعم از تعریف پروژه، ارزیابی، داوری و پرداخت پول به شرکتها به صورت قراردادی و خارج از سامانه دولتی انجام می گیرد.**

**پیش بینی شده است که ۵۰ درصد هزینه تحقیق و توسعه شرکتها برای تبدیل ایده به محصول یا ارتقای محصول تا سقف ۳۸ میلیون تومان به صورت بلاعوض پرداخت شود.**

**در بخش توسعه منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور عقیده بر این است که تمام کارهای اداری دستگاه ما به بخش خصوصی واگذار شود.**

فعالیت کاندید شده، برون سپاری شود یا خیر؟ متخصص BENCHMARKING نیاز داریم که بتواند نحوه الگوبرداری را نشان دهد. متخصص حقوقی می خواهیم که در مذاکرات حقوقی به ما کمک کند. متخصص منابع انسانی نیاز داریم تا در بحثهای تعدیل و انتقال نیروی انسانی به ما کمک کند و دهها مشاوره تخصصی از این دست می خواهیم.

اما در کنار مشاوره های تخصصی، ما نیازمند یک مشاوره عمومی هستیم که مهارت مربی گری و تسهیل کنندگی این فرایند را داشته باشد. قرار نیست که مشاور جای آن سازمان تصمیم بگیرد، بلکه خود مدیران باید تصمیم بگیرند. مشاور در این فرایند بستری را فراهم می کند که در طول این فرایند مهارت های تصمیم گیری، مذاکره، تسلط روی مفاهیم و روش ها در آن شرکت توسعه پیدا کند. لذا مشاوره که متدولوژی و مفاهیم را می داند با این نقش وارد این فرایند می شود و به کمک مشاوران تخصصی دیگر می تواند این فرایند را به گونه ای برنامه ریزی و مدیریت کند که در انتها هم تیم مشاور و هم سازمانی که این فرایند را انجام می دهد از این فرایند یاد بگیرند. در نهایت با این رویکرد، ظرفیتهای یادگیری است که برای سازمانها باقی می ماند. بنابراین قرار نیست که مشاور نقش دکتر - بیمار را برای ما ایفا کند و بگوییم مشکلمان این است و راه حل بدهد و همواره این فرایند تکرار شود. در پروژه های برون سپاری یاد دادن مهارتهای فرموله کردن مساله، مدل سازی و تحلیل مساله و تصمیم گیری از مهارتهایی است که مشاور می تواند در انتقال آن نقش خیلی بنیادی را ایفا کند. در کشور ما مشاورانی هم از نوع مشاوران تخصصی و هم مشاوران عمومی وجود دارند که اگر دور هم جمع شوند و باهم کار کنند، می توانند در پروژه های برون سپاری به سازمانها کمک کنند. واقعیت این است که بسیاری از زیرساخت هایی که آقای بهنامی به درستی

باشد که به سازمانی که درخواست کمک دارد خدمت دهد و متدولوژی را متناسب با کسب و کار خودش کند. متدولوژی برون سپاری توسعه داده شده در سازمان مدیریت صنعتی حالت عمومی دارد و لذا باید هنگام پیاده سازی برای هر مورد متناسب با کسب و کاری شود که می خواهیم به آن مشاوره دهیم.

در سازماندهی تیم پروژه و همچنین مدیریت پروژه، مشاور می تواند کمک کننده باشد. همچنین در تصمیم گیری های کلیدی در پروژه برون سپاری نظیر تحلیل همراستایی استراتژی های سازمان و اهداف برون سپاری، تحلیل ریسک، تحلیل ارزش فرایندهای کسب و کار، تحلیل قابلیت های کلیدی، تحلیل هزینه و عملکرد، ارزیابی ارائه دهندگان خدمت و بررسی وجوه قانونی، مشاور می تواند کمک کننده باشد. همچنین مشاور در کمک به تهیه RFP ها می تواند نقش تعیین کننده داشته باشد.

در فاز دوم متدولوژی که اجرا نام دارد، مشاور برای طرح ریزی مذاکرات و عقد قرارداد، راه اندازی شورای عالی نظارت، سازماندهی تیم ارتباطات، برنامه ریزی انتقال، مهندسی مجدد سازمان، انتقال کارکنان و سایر منابع می تواند کمک کند.

در فاز سوم، یعنی پایش عملکرد، مشاور قادر است به مدیریت روابط و حل مسایل، طراحی نظام گزارش دهی و پایش عملکرد و بازنگری مدیریت در سازمان تصمیم گیرنده، کمک نماید.

### مشاوران تخصصی

من در جمع بندی عرایضم به عنوان بحث سوم اشاره کنم که ما نقشی را که در این فرایند برای مشاور تعریف می کنیم چگونه باید باشد؟ ما نیاز به مشاورانی داریم که به طور تخصصی به ما کمک کنند. مثلاً متخصص مالی باشند و بتوانند در یک تصمیم گیری برون سپاری هزینه منفعت را تحلیل کنند که آیا حوزه یا



موضوعی است که تا به حال در کشور ما به طور علمی و مستمر به آن پرداخته نشده و تنها سازمانی که در حال حاضر یک الگو تحت عنوان طرح استراتژیک برون سپاری برای این کار طراحی کرده، سازمان مدیریت صنعتی است.

ما آماده تعامل هستیم تا کار برون سپاری را در قالب یک مطالعه و پروژه انجام دهیم. ما همچنین این آمادگی را داریم که با تعامل با یکدیگر و استفاده از نیروهای مختلف کارشناسی که بتوانند استراتژی و یا مدل های بومی در حوزه برون سپاری برای سازمانها و صنایع مختلف ارائه دهند همکاری کرده و از نظرات و تجارب یکدیگر استفاده کنیم. در این حالت می توانیم امیدوار باشیم که علی رغم شرایط پیچیده و رقابتی امروز بنگاههای اقتصادی، به حجم بالایی از فعالیتهای گوناگون برای برون سپاری دست یابیم.

**تدبیر:** باسپاس از شرکت کنندگان محترم در میزگرد، امیدواریم طرح چنین مباحثی به رفع تنگناها در حوزه برون سپاری و شناخت بیشتر آن یاری رسانده و گامی ولو کوچک در جهت توسعه بویژه توسعه اقتصادی کشور تلقی شود. □

آی.بی.ام متوجه تغییر شرایط در محیط خودش نبود، بعدا که تطبیق داد توانست به خوبی رشد کند.

سوال دیگر این است که کدامیک از کشورها مشتری صادرات فناوری اطلاعات (IT) ما هستند. در جواب باید عرض کنم که کشورهای مختلفی هستند که به صورت بالقوه می توانند مشتریان خوبی برای ما باشند. اغلب کشورهای اروپایی و کشورهای اطراف بویژه افغانستان بازار بالقوه جدی هستند. اخیرا هم حرکتی در صنعت نرم افزار شروع شده که صادرات به افغانستان داشته باشند. البته مسایل سیاسی هم در صادرات از جمله صادرات نرم افزار، اثر جدی دارد. به همین جهت اگر در ارتباط با مسائل بین المللی چالش کمتر باشد، انعکاس آن در بحثهای اقتصادی هم دیده می شود. علت اینکه اغلب کشورها پای میز مذاکره خیلی محکم نمی توانند برخورد کنند، ملاحظات اقتصادی است. برای مثال آمریکا به طور جدی مسأله کی ریایت و مسأله حمایت از حقوق فکری را دنبال می کند ولی وقتی به مورد چین می رسد به علت حجم بالای تجاری میان دو کشور، بسیار با مامشات برخورد می کند.

سوال دیگری که مطرح است این است که اگر ایران بخواهد به عنوان عرضه کننده خدمات در حوزه برون سپاری باشد، چه اقداماتی باید انجام دهد؟ راههای مختلفی در پیش روست که من یک مورد آن را به طور خلاصه عرض می کنم. اولین مسأله این است که ما اگر بخواهیم به عنوان یک تامین کننده خدمات برون سپاری در دنیا مطرح شویم، قبل از هر چیز نیاز به یک راهبرد داریم تا براساس آن فرصتها و تهدیدها را بشناسیم و نقاط قوت و ضعف خودمان را تحلیل کنیم.

**سیاه مکون:** در پایان میزگرد لازم است چند نکته را یادآوری کنم. نخست اینکه ما همه اذعان داریم که برون سپاری با این ابعاد در شرایط پیچیده کنونی سازمانها

بر آن تاکید کردند، هنوز در کشور ما شکل نگرفته است. از جمله این زیرساخت ها یکی هم بانک های اطلاعاتی مربوط به مشاوران در کشور است که بایستی ایجاد و در اختیار سازمان های متقاضی قرار گیرد. اگرچه به همت دوستان در شبکه مشاوران مدیریت، بسترهایی فراهم شده است، ولی داده ها را خود مشاوران باید وارد این بسترها کنند.

در نهایت برگزاری چنین همایشهایی می تواند به ایجاد این زیرساخت ها و معرفی قابلیت ها کمک کند تا مطالب در معرض نقد و بررسی و دیدگاههای مختلف مخاطبان و مصرف کنندگانش قرار بگیرد.

**سیاه مکون:** بحث اینکه چه مشاورانی در شرایط فعلی پیچیده سازمانها، کار مشاوره برون سپاری را انجام دهد، مسأله ساده ای نیست و در کشور ما هم سابقه ندارد. این کار به مشاورانی نیاز دارد که توانایی مدیریتی و مشاوره ای داشته تا به کمک مدیران اجرایی به مدل های بومی دسترسی پیدا کنند. طبعا کشورهای خارجی هم از همین جا شروع کردند. بنابراین باید با تعامل بین مشاوران و مدیران اجرایی به مدل هایی برسیم که بتواند جواب صنایع را بدهد. اکنون از آقای ناصری درخواست می شود به چند سوال مطرح شده پاسخ دهند.

**ناصری:** یکی از سوالات این است که آیا این درست است که شرکتهای مایکروسافت و اینتل در دهه ۸۰ از طریق دریافت فعالیتهای برون سپاری از شرکت آی.بی.ام توانستند رشد کنند و از طرف دیگر آی.بی.ام سقوط کرد. در پاسخ باید گفت که آن کار آی.بی.ام یک کار استراتژیک بود و ارتباطی با مسأله برون سپاری نداشت، بلکه یک بحث قرارداد و تامین بود و تامین و خرید، متفاوت از برون سپاری است. سقوط آی.بی.ام در دهه ۸۰ ناشی از این بود که





با همیاری دانشگاه‌های کشور

# اولین همایش ملی مدیریت صنعتی

با هدف رشد و توسعه مهارت‌های مدیریتی در صنعت و نیز بهره‌مندی از تجارب و نتایج تحقیقات صورت گرفته در این زمینه و با ضرورت‌های:

- ✧ تبیین جایگاه مدیریت صنعتی در سطح کشور
- ✧ توانمندسازی مدیران صنعتی
- ✧ ترویج فرهنگ کار آفرینی در میان دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مدیریت صنعتی
- ✧ نقش آموزش مدیریت صنعتی در توسعه کار آفرینی در کشور
- ✧ نیاز به وجود انجمن تخصصی مدیریت صنعتی در سطح کشور و عضوگیری از افراد علاقمند

را برگزار می‌کند .

زمان برگزاری همایش : اردیبهشت ماه ۱۳۸۵

مکان برگزاری : مرکز همایش‌های رازی

[www.ncim.ir](http://www.ncim.ir)

[ncim2006@yahoo.com](mailto:ncim2006@yahoo.com)

نشانی دبیرخانه :

تهران ، خیابان کارگر شمالی ، بین فرصت و نصرت ، جنب کوچه مهر ، پلاک ۱۱۵ ، طبقه سوم

تلفکس : ۶۶۴۱۵۳۰۸

صندوق پستی : ۵۶۴ - ۱۴۱۸۵

