



## برون سپاری دروازه چابکی و استراتژی آن

سید حمید زیدانی\*

جهان و محیط اطرافمان بشدت در حال تغییر است. در چنین شرایطی هیچ چیز خطرناکتر از دل بستن به کامیابی های دیروز نیست.  
(تافلر - کتاب موج سوم)

منابع موجود برای اجرای استراتژی های خود بیاندهند. اما همانند همه استراتژی ها و سیاست ها، برون سپاری نیز در شرایط خاصی قابل اجرا است و دارای نقاط ضعف و قوت خاص خود است. از طرفی ویژگی بارز دنیای کسب و کار امروز را با شتاب تغییرات آن می شناسیم که فرصت هر گونه سکون را از همه گرفته است. سازمانها به شکلی بنیادین تغییر کرده و هیچ شباهتی به سازمان های دیروز ندارند. از جمله این تغییرات اساسی در ساختارها و رفتارهای سازمانها، شبکه ای شدن فعالیتهای آنهاست. سازمانها دیگر سعی نمی کنند تا تمامی فعالیتهای مورد نیاز را خود انجام بدهند. هر سازمانی یک یا دو فعالیت را که قابلیت کلیدی آن سازمان است و از آن طریق برای مشتریان فراتر از رقبا ارزش آفرینی می کند برای خود نگه داشته و بقیه فعالیتها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیتها قابلیت کلیدی دارند، انجام

### واژگان کلیدی:

**برون سپاری - استراتژی - رقیب - مشتری - سود - سازمان - توسعه**

### مقدمه

محصول یک شرکت به عنوان خروجی فعالیت های شرکت، جایگاه شرکت را در ذهن مشتریان تعیین می کند. به منظور تولید محصولی که بتواند برای مشتری ارزش بالایی ایجاد کند، می توان راهکار به کارگیری موثر منابع داخلی را در پیش گرفت. اما راه دیگری نیز وجود دارد؛ راهی که در ادبیات مدیریت به برون سپاری (Outsourcing) شهرت یافته است.

انتخاب برون سپاری به عنوان یک استراتژی، بدین معناست که شرکت قصد دارد با بهره گیری از توان موجود در منابع خارجی به اهداف استراتژیک خود دست پیدا کند و در محدوده ای وسیع تر به

می دهد.

- در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه؛
- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار؛
- تقسیم ریسک؛
- آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف؛
- تزیق وجوه نقد به شرکت؛
- کاهش و کنترل هزینه عملیات؛
- دسترسی به منابع (غیر داخلی)؛
- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر.
- افزایش اثربخشی از طریق تمرکز روی آنچه سازمان در انجام دادن آن بهترین است.
- بدست آوردن تخصص ها، مهارت ها و تکنولوژی هایی که قبلا قابل دستیابی نبوده است.
- بدست آوردن ایده های جدید و نوآور
- کاهش سرمایه گذاری روی دارائیه و استفاده بهتر برای سایر

#### اهداف

- بدست آوردن سهم بازار و فرصتهای کسب و کار از طریق شبکه ارائه دهندگان
- تغییر هزینه های ثابت به هزینه های متغیر

#### تعریف برون سپاری

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیتهای داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیتهای منتقل می شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم گیری نیز در اغلب موارد واگذار می گردد.

عوامل تولید عبارتند از:

- کارکنان
  - تسهیلات
  - تجهیزات
  - فن آوری
  - سایر دارائیه
- حق تصمیم گیری نیز عبارتست از:
- مسئولیت برای تصمیم گیری بر روی اجزاء اصلی فعالیتهای منتقل

شده

#### برون سپاری استراتژیک

برون سپاری استراتژیک عبارتست از: یک نگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسئله دار، وضع بد بهره وری، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد، که با استراتژی های بلندمدت سازمان همراستا شود، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن

برون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می کند. مدیران تجاری و صنعتی درحالی که می کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند اما درعمل با مسایل و 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. درحالی 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.

موضوع مهمی که برای دست اندرکاران تجارت در استفاده از برون سپاری مطرح است آن است که چگونه یک شرکت تصمیم بگیرد چه فعالیتهای برون سپاری کند و چه فعالیتهای 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 و این موضوع نیازمند آن است که استراتژی های برون سپاری به روشنی معین شوند.

#### منافع برون سپاری

در این رقابت، سرعت عمل، انعطاف پذیری و خدمات مشوق های توسعه و سودبخشی موارد بسیار مهمی هستند و برای حفظ سرعت در حرکت، برون سپاری ضروری به نظر میرسد. این امر در تجارت ما را قادر می سازد تا بر روی هسته و مرکز قابلیت های بازار نظیر، توسعه استراتژیک، توسعه محصول، بازاریابی و خدمات مشتری، تمرکز کنیم.

به عبارتی، برون سپاری در تجارت، منافع ملموس ذیل را به همراه دارد:

- کاهش در حجم اندوخته سرمایه گذاری شده که مستلزم توسعه آزادانه، اجرا و فرایند پردازش درون سازمانی است.
- کاهش در هزینه های ثابت عمو می و جاری سازمان.
- سرمایه گذاری بر روی دانش، مهارت و تجربه متخصصان در تجارت برای ۱۰ سال.

طراحی و پیش بینی میزان سود و پس انداز با توجه به آگاهی از میزان هزینه های جاری.

- متنوع کردن توانمندیهای سیستم در جهت کمک به تولید محصولات و خدمات جدید در مدت زمان کوتاهتر
- توانمندی در تاسیس و نگهداری استانداردهای خدمات مشتری از طریق قراردادهای خدماتی.

■ افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص؛

■ قابلیت دسترسی در سطح جهانی؛

(کالا / خدمت) به بازار، پیشرو هستند و به نقل از ادبیات مدیریت بازرگانی، مرحله cows-cash را سپری نموده‌اند. وجود توانمندی‌های متنوع در بنگاهی که از این رویکرد استفاده می‌نماید الزامی است؛ چرا که نوآوری و خلاقیت و توسعه فضاهای این چینی، نیازمند تجربه‌ای موفق در برآوردن نمودن تقاضاهای متداول بازار دارد. لذا بنگاهی که به دنبال تامین کننده برتر برای خلق نوآوری و ایجاد فرصت‌های جدید در ارائه خدمات است، باید از مضامین چنین تاکتیک‌هایی برخوردار باشد.

### ۳- تاکتیکی

در این روش، بنگاه حد اقتصادی و به صرفه بودن واگذاری عملیات سازمانی را محک می‌زند و با بررسی کلیه زوایای برون سپاری، نسبت به انجام آن تصمیم می‌گیرد. این رویکرد علاوه بر روش استراتژیک، به بخش‌های دولتی کشور توصیه می‌شود. شاید بتوان این رویکرد را مقدمه‌ای برای رویکرد استراتژیک دانست. واگذاری عملیات و مأموریت‌های یک سازمان به شرط به صرفه و اقتصادی بودن، اولین منظر است که مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد. البته امروزه مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که دارایی‌های مشهود (صرفه‌های اقتصادی)، همه منافع سازمان را تشکیل نمی‌دهد؛ بلکه پرداختن به دارایی‌های نامشهود (دانش ضمنی و تلویحی) نیز صرفه‌های قابل توجهی را به دنبال

برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. برون سپاری استراتژیک با پرسیدن سوالات اساسی درباره رابطه برون سپاری با سازمان و موضوعات سازمانی زیر، برون سپاری را در سطح بالاتری قرار می‌دهد.

- چشم انداز آینده
- قابلیت‌های کلیدی فعلی و آینده
- ساختار فعلی و آینده
- هزینه‌های فعلی و آینده
- عملکرد فعلی و آینده
- مزیت رقابتی فعلی و آینده

### رویکردهای برون سپاری

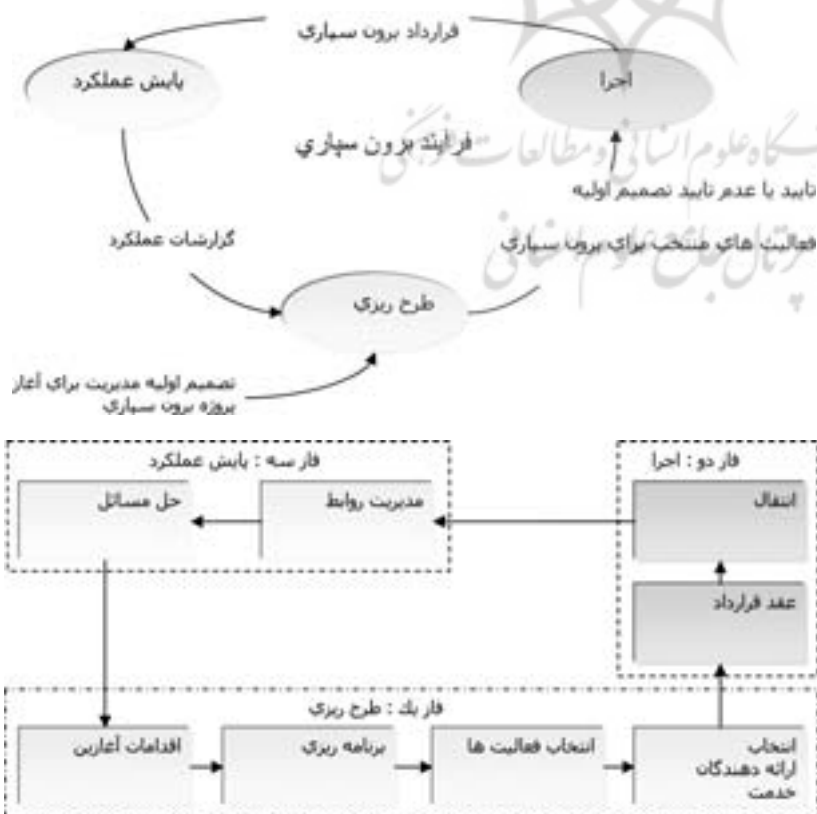
#### ۱- استراتژیک

در این رویکرد دو نوع دسته‌بندی در فعالیت‌های تجاری توسط شرکت‌ها و بنگاه‌ها صورت می‌گیرد: بنگاه‌ها فعالیت‌هایی را که مزیت رقابتی برایشان دارد انتخاب نموده و سایر اقدامات را به تامین کننده خارجی می‌سپارند. این رویکرد نشان‌دهنده علاقه مدیران ارشد به دخالت مستقیم در ایجاد و تقویت مزایای رقابتی توسط عوامل درون سازمانی است. کما اینکه برون سپاری سایر اقدامات به تامین کنندگان خارجی الزاماً صرفه‌های اقتصادی و ملاحظات ویژه‌ای را در بر دارد.

توجه به این نکته در این رویکرد حائز اهمیت است که دسته‌بندی فعالیت‌های تجاری بنگاه‌ها حساس‌ترین اقدام جهت موفق بودن برون سپاری به شمار می‌آید؛ چراکه اگر مدیران بدون توجه به پارادایم‌های حاکم اجتماعی - اقتصادی محیط و فرهنگ درون سازمانی (محاط)، نسبت به دسته‌بندی فعالیت‌ها اقدام نمایند و از منافع کلی صرف نظر نمایند، برون سپاری اقدامات با شکست مواجه شده و هیچ صرفه‌ای نخواهد داشت. شاید در فضای حاکم بر مخابرات ایران و مرور الزامات اصل ۴۴ و سیاست‌های ابلاغی آن، این رویکرد مناسب‌ترین باشد.

#### ۲- انتقالی

در این حالت، بنگاه‌ها جهت ایجاد فضای خلاقانه و نوآورانه، از میان برترین تامین کنندگان تولیدی، خدماتی و توسعه‌ای بهترین را انتخاب نموده و طی تعامل با آن، نوآوری را جستجو می‌کنند. این رویکرد مختص بنگاه‌هایی است که در ارائه محصول



خواهد داشت.

### ارتباط برون سپاری با استراتژی

همگام بودن تصمیمات برون سپاری و تامین از طریق منابع خارجی با استراتژی بنگاه، موضوع بسیار مهمی است که در این بخش به آن پرداخته می شود. ماتریس مورد نظر در این بخش، ماتریس آینسینگا<sup>۱</sup> و "ورل است" است. این دو نفر در سال ۲۰۰۰ ماتریسی را جهت مقایسه اهداف استراتژیک و برون سپاری ارائه نمودند. در این ماتریس دو بعدی، فعالیت های سازمان به عنوان نیروی پتانسیل تحقق مزایای رقابتی مورد توجه قرار گرفته، به عنوان مولد مزیت رقابتی معرفی و مبنای فعالیت های سازمان شناخته می شود. از طرفی این فعالیت ها بر مبنای قابلیت سازمان دسته بندی می شوند.

همان گونه که در شکل ۱ مشاهده می شود، هر چه به سمت پایین و چپ حرکت کنیم از میزان ارزش سرمایه گذاری در فعالیت؛ دانش پرورش یافته سازمانی و کنترل روزانه عملیات سازمانی کاسته می شود.

شایستگی های ناب در سمت راست و بالای ماتریس جای گرفته و فعالیت های تبادل کالای محور<sup>۲</sup> که به سرویس دهندگان خدمات تجاری واگذار می شود، در قسمت پایین مشخص شده است.

همان گونه که در شکل مشاهده می شود هر چه به سمت پایین ماتریس حرکت کنیم، فعالیت های کم اهمیت تری را می بینیم که ارزش کمتری برای تبدیل شدن به مزیت رقابتی دارند.

### مواردی از برون سپاری های مطرح

■ "بوئینگ" طی قراردادی با چند شرکت، تامین ابزار و تجهیزات فنی مورد نیاز خود را به پیمانکار واگذار نموده و بدین ترتیب توانسته است تعدادی از انبارهای خود را تعطیل کند.

■ "نایک" بزرگ ترین فروشنده کفشهای ورزشی در جهان، مالک هیچ کارخانه، دستگاه، ابزار، یا مستغلات عمده ای نیست. آن چه دارد، نظام اطلاعات گسترده ای است که به هم می آمیزد و از آن ها بهره برداری میکند.

■ "گامپک" رایانه را خود طراحی می کند ولی تولید آنرا به شرکتی در کالیفرنیا سپرده است. نظام اطلاعاتی ایجاد رابطه با تولید کننده و همچنین بازاریابی نیز بعهده "گامپک" می باشد که البته از کارگزارانی بهتر از خود در این زمینه ها استفاده می کند.

### در ایران:

■ شرکت صنعتی بوتان تعداد پرسنل خود را از ۹۰۰ نفر به حدود ۲۰۰ نفر کاهش داد ولی میزان فروش آن چندین برابر افزایش یافت. حدود ۱۲۰ پیمانکار و بیش از هزار سرویسگر خدماتی و به همین

تعداد نماینده فروش در شبکه این شرکت کار تولید و فروش محصولات و همچنین ارائه خدمات را بعهده دارند.

■ شرکتهای سایکو و سازه گستر نیز از جمله نمونه های تولید کننده بدون کارخانه در ایران می باشند.

### نتیجه گیری

سازمانهای امروزه برای بهره مندی از فرصت های 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 ارزش بهتر از رقیب برای مشتری می باشد.

برون سپاری می تواند راهکار مفیدی باشد، اما به شرط آن که به درستی و هوشمندانه تدوین شود و به اجرا در آید. تدوین استراتژی برون سپاری، نیازمند توجه به متغیرهای زیادی است که از یک سو شرکت در برابر خطرات ناشی از برون سپاری محافظت می کنند و از سوی دیگر امکان اجرای صحیح و مطمئن این استراتژی را فراهم می سازند.

امید است که در چارچوب همکاری و تعامل موثر شبکه مشاوران مدیریت، شرکتهایی که قصد برون سپاری فعالیت های خود را دارند و شرکتهایی که قصد دریافت این خدمات برون سپاری شده را دارند، شاهد رشد و شکوفایی روزافزون بنگاهها و سازمانها و در نهایت توسعه کشور عزیزمان باشیم. ■

### منابع:

- ۱- مجله تدبیر - ش ۱۴۷ - مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات فرزاد اشرف زاده - سال ۱۵ - مرداد، ۱۳۸۳
- ۲- مجله تدبیر - ش ۱۶۶ - ضرورت رویکردی علمی به استراتژی برون سپاری - سال ۱۶ - اسفند، ۱۳۸۴
- ۳- مشتری پیشران نوآوری، محمود کریمی، روزنامه ی جام جم، ستون اکسیر نوآوری، شنبه ۲۹ بهمن ۱۳۸۴، سال ۶، شماره ۱۶۵۶
- ۴- محمد رضا اکبری جوکار، تصمیم گیری در مورد ساخت و یا خرید و اثر نگرش مدیریت زنجیره ی ارزش بر آن، دومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- ۵- امیر حسین نوروزی و ارسلان پالشی، مدل تصمیم گیری جهت برون سپاری انبار، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- ۶- مجله روش، سال پانزدهم، شماره ی ۹۹، اسفندماه، ۱۳۸۴
- ۷- محمدرضا شهرکی، برون سپاری، ابزار موفقیت و کارآفرینی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان، گروه مهندسی صنایع.

1. Insinga and Werle (2000) linking outsourcing to business strategy . Academy of Management Review , vol.14(4).

2. Deise, Martin V., Nowikow, Conrad, Patrik and Wright, Amy (2000) PriceWaterHouse Coopers Executive's Guide to E-Business (from tactics to strategy). John Wiley & Sons .

3. Janice Burn, Peter Marshal, Martin Barnett, (2002) E-Business Strategies for Virtual Organizations, Butterworth-Heinemann .

\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، بازاریابی بین الملل