

## راهبرد برون‌سپاری؛ فواید، مشکلات و چالش‌ها

### روح‌اله خداوردی\*

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی،  
دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی  
r.khodaverdi@gmail.com

### احسان زهره‌بجنوردی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی،  
دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی  
ehsanbojnordi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۲/۲۳  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۵/۲۰

### چکیده

سازمان‌ها دریافته‌اند که حضور در بازارهای جهانی نیازمند کسب و حفظ راهبرد شایستگی‌های اصلی (مهارت و دانش تخصصی که موجب ایجاد مزایای رقابتی برای سازمان می‌شود) می‌باشد. در این راستا برون‌سپاری<sup>۱</sup> به عنوان یک تصمیم راهبردی و حساس، با توسعه سازمان و ارتقاء بهره‌وری در قالب کوچک سازی، موجب گسترش توانایی سازمان‌ها و دستیابی به راهبرد شایستگی‌های اصلی در محیط کسب و کار جهانی شده است. برون‌سپاری عبارت است از عملیات واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین کننده آن در بیرون از سازمان در قالب یک قرارداد بلندمدت. برون‌سپاری با کوچک‌سازی و چابک‌کردن سازمان، کاهش و کنترل هزینه‌ها، دسترسی به منابع غیرداخلی، تقسیم ریسک و مدیریت وظایف مشکل و گاهی امکان‌ناپذیر سبب بهبود عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود. سازمان‌های امروزی به سوی "شبکه محور شدن" یا به بیانی رفتار در قالب "هسته کوچک - شبکه بزرگ" حرکت می‌کنند. بدین ترتیب سازمان‌ها با تمرکز بر قابلیت‌های هسته‌ای و کوچک‌سازی، فعالیت‌های محدودی را برای انجام کار خود بر می‌گزینند و مابقی فعالیت‌های خود را به تأمین کنندگان خارج از سازمان واگذار می‌کنند. این مقاله به بررسی موضوع برون‌سپاری، تعریف و بیان زیرساخت‌های مؤثر بر آن می‌پردازد. همچنین مزایا و مشکلات برون‌سپاری بررسی شده و در انتها چارچوبی جهت برون‌سپاری خدمات ارائه می‌شود. این مدل بر مشخصه‌های خدمت تأکید داشته و در ضمن سادگی نگاهی فراگیر به موضوع دارد.

### واژگان کلیدی

برون‌سپاری، مزیت رقابتی، راهبرد برون‌سپاری.

### مقدمه

با ورود به هزاره سوم بسیاری از سازمان‌ها و تأمین کنندگان آنها با شرایط رقابتی سخت و تنگاتنگ هم در سطح بازارهای جهانی که به سرعت در حال تغییر است و هم در سطح داخل مرزهای سازمان، روبرو هستند. مشتریان امروزی تقاضاهای بیشتر و جزئی‌تر داشته و به دنبال محصولات و خدمات ارزان‌تر، باکیفیت بالاتر و زمان تحویل سریع‌تر هستند [۱۷]. در این بازار جدید جهانی‌سازی و نوآوری‌های فنی، از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها است. از نقطه نظر راهبردی این عوامل موجب ایجاد بازارها و رقبای جدیدتر شده و موجب سخت‌تر شدن شرایط رقابت و سوددهی سازمان‌ها گردیده است.

علاوه بر آن موجب تقویت سازگاری و انطباق سازمانی، انعطاف بیشتر و ایجاد سیستم‌های پیشرفته در زمینه ساخت و تولید، لجستیک و زنجیره تأمین، مهندسی و سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود [۱۷].  
امروزه سازمان‌ها به طور وسیعی جهت افزایش توان رقابتی و کسب سود و تمرکز بر روی مزیت رقابتی خود به دنبال برون‌سپاری هستند. دستیابی به مزیت رقابتی از طریق افزایش راهبرد تمایز چالش بزرگی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند و باید با افزایش کارایی، استفاده از فناوری‌های جدید و کسب مهارت‌های مدیریتی به آن دست یابند. بنابراین به منظور دستیابی به مزایای بیشتر بسیاری از سازمان‌ها به

1. Outsourcing
2. Strategic Alliance

\* نویسنده مسئول مکاتبات

از مزایای استفاده از برون‌سپاری می‌توان به تمرکز بر قابلیت‌های هسته‌ای، کوچک‌سازی، دستیابی به بهترین عملکرد، کنترل و شفاف‌سازی هزینه‌ها اشاره کرد [۱]. بنا به اظهار نظر مؤسسه پژوهشی جهانی گارتنر<sup>۳</sup>، آمار نشان می‌دهد که تا پایان سال ۲۰۰۴ از هر ۱۰ شغل در صنعت نرم‌افزار در آمریکا یک شغل به بازارهای نوظهور و ارزانی چون هند و چین منتقل شده است و این روند به سرعت در حال افزایش است. در آمریکا برون‌سپاری منابع انسانی که تاکنون بیشتر توسط شرکت‌های بزرگ دنبال شده است، رقمی بالغ بر ۸ میلیارد دلار را به خود اختصاص داده است که تا پایان سال ۲۰۰۶ این رقم به بیش از سه برابر می‌رسد. در سطح جهانی، رقم برون‌سپاری بخش مالی و حسابداری در سال ۲۰۰۴ حدود ۴۰ میلیارد دلار بوده که در سال ۲۰۰۷ به ۶۵ میلیارد دلار می‌رسد. حجم کلی این بخش در سال ۲۰۰۴ حدود ۲۰۰ میلیارد دلار بوده است [۸]. حجم کل بازار جهانی برون‌سپاری در حدود ۳۸۶ بلیون دلار تخمین زده شده و پیش‌بینی می‌شود با نرخ در حدود ۲۵ درصد در سال افزایش یابد [۱۰]. همچنین حدود ۸۰ درصد از ۵۰۰ شرکت برتر جهان در فهرست مجله فورچون، بخشی از فعالیت خود را برون‌سپاری کرده و روند برون‌سپاری در این شرکت‌ها در حال افزایش است. روند برون‌سپاری میان شرکت‌های اروپایی نیز از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۸ هر ساله رشدی بین ۳۰ تا ۴۰ درصد داشته است [۱۰].

با توجه به روند فوق، ملاحظه می‌شود اغلب شرکت‌های پیشرو و موفق دنیا، برون‌سپاری را به عنوان یکی از راهبردهای بنیادین کسب و کار، مد نظر قرار داده‌اند.

### برون‌سپاری چیست؟

پیتر دراگر<sup>۴</sup> در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن

می‌گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که سازمان‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل سازمان‌ها به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که به درآمدهای عالی و بهره‌وری بالا دست پیدا می‌کنند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته‌اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به جزئیات آن آشنایند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود" وی با ابداع نظریه کارکنان دانا<sup>۵</sup> در سال ۱۹۵۶ بر این موضوع تأکید کرد که افزایش آگاهی و دانش کارکنان و افراد جامعه منجر به تغییرات سازمانی و روابط کاری شده است. وی در واقع برون‌سپاری را مثال روشنی از اینکه روابط مابین سازمان‌ها در حال تغییر است، می‌داند [۱۸].

برون‌سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تأمین‌کننده بیرونی بر اساس قرارداد. در واقع در برون‌سپاری علاوه بر واگذاری فعالیت‌ها، عوامل تولید (کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها) و اختیار تصمیم‌گیری (مسئولیت و حق تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌ها) نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد [۱۱]. برون‌سپاری راهبردی عبارت است از تصمیم راهبردی یک سازمان به منظور واگذاری فعالیتی که در داخل سازمان انجام می‌شود به تأمین‌کننده بیرونی. بنابراین برون‌سپاری راهبردی با راهبردهای بلندمدت سازمان هم‌راستا می‌باشد. برون‌سپاری راهبردی با توجه به چشم‌انداز آینده، ساختار، مزیت رقابتی، عملکرد و هزینه‌های فعلی و آینده

سازمان به بررسی موضوع برون‌سپاری می‌پردازد [۷].

برون‌سپاری راهبردی<sup>۶</sup> به فعالیت‌های مرتبط با کسب و کار اصلی شرکت و فعالیت‌هایی که به صورت بالقوه و بالفعل می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و منجر به خلق ارزش برای سازمان شوند، اشاره می‌کند. از آنجاکه برون‌سپاری راهبردی با تغییر مرزهای سازمان مرتبط است، همانند کسب و کار و راهبرد اصلی شرکت در نظر گرفته می‌شود [۵].

پنج جزء اصلی برون‌سپاری راهبردی عبارتند از:

- ارتباط نزدیک مابین فرایند برون‌سپاری و عوامل کلیدی موفقیت شرکت؛
- انتقال مالکیت فعالیت‌های کسب و کاری که قبلاً در داخل سازمان انجام می‌شد که اغلب همراه با انتقال کارمندان و دارایی‌های فیزیکی به ارائه دهنده خدمت است؛
- برقراری روابط همکاری سراسری که طولانی‌تر و جامع‌تر از قراردادهای همکاری معمولی می‌باشد؛
- تعهد بلندمدت مابین سازمان و ارائه دهنده خدمت. با بررسی مدت زمان بیش از ۱۰۰ قرارداد اصلی مشخص شده است که مدت زمان قرارداد بلندمدت بین ۶ تا ۷ سال می‌باشد؛
- تعریف قراردادی سطح خدمت ارائه شده و میزان تعهدات طرفین قرارداد [۵]
- این اصطلاح همچنین برای تشریح سپردن فعالیت‌های یک کشور به کشور دیگر که بعضی مواقع به آن فرامرزشپاری<sup>۷</sup> می‌گویند نیز استفاده می‌شود. فرامرزشپاری که میان کشورهای اروپایی و آمریکا رایج است، عبارت است از واگذاری فرایندهای کسب و کار به منظور کاهش هزینه و بدون تغییر یا کاهش در کیفیت محصولات [۶، ۲۱].

3. Peter Drucker  
1. Downsizing  
2. Gartner

4. Knowledge worker  
5. Strategic Outsourcing  
6. Off Shoring

برخی دلایل که منجر به مشکل‌تر شدن اجرای برون‌سپاری فرامرزی نسبت به برون‌سپاری داخلی است عبارتند از: [۱۴]

- تفاوت زمانی و مکانی میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون‌سپاری؛
- هماهنگی و تلاش بیشتر جهت انتقال فناوری؛
- گستردگی مرز میان سازمان‌ها؛
- کنترل بیشتر بر فعالیت‌های اجرایی؛
- تفاوت‌های فرهنگی میان سازمان؛
- مشکلات ناشی از عدم هماهنگی میان سازمان‌ها.

همچنین رویکردهایی مانند کوچک‌سازی و دستیابی به ساختارهای نوین سازمانی (مانند سازمان تخت و سازمان پاسخ‌تسریع) به کمک برون‌سپاری تحقق پیدا می‌کند [۸].

### سابقه برون‌سپاری

اگر چه کاربرد واژه برون‌سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و فراوان مورد استفاده قرار گرفته است. به نظر می‌رسد واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران در زمان رومی‌ها نخستین شکل برون‌سپاری بوده است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلیس عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان، مدیریت زندان‌ها و جمع‌آوری مالیات فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه‌آهن و توزیع منابع آب برون‌سپاری شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت قبل و همچنین در خلال انقلاب صنعتی، انواعی از برون‌سپاری اجرا شده است [۸، ۱۶]. اگر چه واژه برون‌سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت‌های تابعه IBM به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت [۸، ۱۶].

### زیرساخت‌ها و عوامل مؤثر بر برون‌سپاری

از عوامل مؤثر در یک برون‌سپاری موفق می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- وجود رابطه دوطرفه بر مبنای مشارکت میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون‌سپاری به طوری که یک رابطه برد-برد میان آنها ایجاد می‌شود. مشارکت همراه با تحقیق و توسعه موجب دسترسی به منابع علمی جدید، نوآوری‌های علمی مستمر، خلق دانش و کاهش هزینه‌های داخلی سازمان خواهد شد [۳].

- اطمینان از رعایت اخلاق حرفه‌ای و حفظ و نگهداری و امنیت اطلاعات و فناوری واگذار شده به سازمان دریافت کننده برون‌سپاری ضروری می‌باشد [۴، ۵].

- وجود زیرساخت‌های لازم (مخصوصاً زیرساخت فناوری اطلاعات) جهت انتقال فناوری از سازمان واگذار کننده به دریافت کننده برون‌سپاری ضروری می‌باشد.

- وجود فرهنگ سازمانی برون‌سپاری در سازمان به طوری که مقبولیت برون‌سپاری در میان کارکنان سازمان جاافتاده و کارکنان منافع خود و سازمان را در اجرای برون‌سپاری بدانند و در این خصوص همکاری‌های لازم را انجام دهند.

- در موفقیت فرامرزیسپاری، روابط سیاسی و همکاری‌های دوستانه میان دو کشور نقش اساسی دارد [۴، ۵].

### مزایای برون‌سپاری

دیدگاه رایج سازمان‌ها به برون‌سپاری به عنوان وسیله برای کاهش هزینه می‌باشد، اما مزیت مهمتر برون‌سپاری، بهبود کیفیت فعالیت‌ها و محصولات و اثربخشی بیشتر کارکنان سازمان می‌باشد. برون‌سپاری کلیه فعالیت‌های غیر اصلی سازمان منجر به کاهش فعالیت‌های کاری مدیریت ارشد سازمان شده و از این طریق تمرکز

بر مزیت رقابتی مدیریت افزایش می‌یابد [۹]. سازمان‌ها فعالیت‌های منابع انسانی خود را با هدف کاهش هزینه، کاهش حجم فعالیت‌های مدیریت و حذف بوروکراسی و مقررات اداری پیچیده و زمان‌بر برون‌سپاری می‌کنند. اما مشکل برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی از دست دادن کنترل سازمان بر مهمترین سرمایه سازمان (کارکنان) می‌باشد. بنابراین سازمان باید با بررسی میان مزایا و مشکلات برون‌سپاری منابع انسانی یکی را انتخاب کند [۹].

اگر چه برون‌سپاری در کوتاهمدت منجر به بیکاری کارمندان می‌شود اما در بلندمدت بروز خلاقیت، پیشرفت‌های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده منجر به ظهور صنایع و محصولات جدید خواهد شد [۲].

چون سازمان‌ها تعداد زیادی از فعالیت‌ها را به تأمین‌کنندگان بیرون از سازمان واگذار می‌کنند، مرزها و بدنه کارکنان سازمان که دارای شایستگی و تخصص بوده و بر فعالیت‌های راهبردی و اصلی متمرکز هستند، کوچک‌تر می‌شود. به تدریج سازمان اصلی تبدیل به یک «هماهنگ کننده شبکه» می‌شود [۲].

از مزایای استفاده از برون‌سپاری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش اثربخشی با تمرکز بر فعالیت‌های محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد [۱].

- بهبود خدمات ارائه شده به مشتری [۲].

- بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن [۲].

- کاهش و کنترل هزینه عملیات محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد بهتر و هزینه پایین‌تر [۲].

- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر [۱].

- بهره‌مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین کنندگان [۸].

- بهبود عملکرد عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر و افزایش بهره‌وری) [۸]:  
 - آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر (کاهش سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های برون‌سپاری شده) [۸]:  
 - انعطاف‌پذیری در بلندمدت [۸].

### مشکلات و چالش‌های برون‌سپاری

برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد. اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود بلکه آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود. در تصمیمات برون‌سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان زمان‌های تحویل نیز مد نظر قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های بیشتر، ازدست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شود [۸].

یکی از نتایج منفی برون‌سپاری و فرامرزشپاری، بیکار شدن کارکنان می‌باشد. در واقع سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود و کاهش هزینه‌ها به صادرات شغل‌ها و فعالیت‌های سازمان پرداخته و این امر منجر به افزایش بیکاری و کاهش سطح استاندارد زندگی کارمندان خواهد شد. اگر چه طبق تئوری‌های اقتصادی، برون‌سپاری در بلندمدت منجر به کاهش تولید و میزان استخدام کارکنان نمی‌شود اما در کوتاه‌مدت این امر اتفاق می‌افتد [۲].

در زیر به برخی مشکلات مطرح در برون‌سپاری اشاره شده است:  
 - ممکن است ارائه دهندگان خدمتی که در

مقایسه با سازمان فعلی خیلی برجسته باشند، وجود نداشته باشند [۴]:  
 - کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده که می‌تواند منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات شود [۲]:  
 - وابستگی به ارائه دهندگان خدمت [۴]:  
 - کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد. (مانند انتقال فعالیت‌های فرعی از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال توسعه با نیروی کار ارزان):

- از دست دادن قابلیت کلیدی به دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها (برون‌سپاری فعالیت‌های مهمی مانند طراحی و مهندسی) [۲]:  
 - ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری شرکت (مانند نشان تجاری، اختراعات ثبت شده، سهم بازار و...) [۲].

### چه نوع فعالیت‌هایی را می‌توان برون‌سپاری کرد؟

جهت تعیین فعالیت‌هایی که قابل برون‌سپاری هستند ابتدا باید اهداف، قابلیت کلیدی و مأموریت‌های اصلی سازمان را مشخص کرد. هر فعالیتی غیر از فعالیت‌های اصلی سازمان را می‌توان برون‌سپاری کرد. مزیت رقابتی را به این صورت تعریف کرده‌اند:  
 توانایی‌های یک سازمان که امکان دسترسی گسترده با بازار را برای سازمان فراهم کرده و با ارائه خدمات ویژه به مشتریان موجب سودآوری سازمان شده و تقلید آن توسط رقبای سخت و مشکل بوده و جایگزین راهبردی مشابه نداشته باشد [۶، ۱۹].

با پاسخ به سؤالات زیر قابلیت‌های کلیدی سازمان مشخص خواهد شد:  
 - هسته اصلی و علت وجودی سازمان چیست؟

- مزیت رقابتی سازمان چیست؟  
 - سازمان در پی ایجاد و عرضه چه چیزی است؟ هر سازمان می‌بایست سعی و تلاش خود را روی مأموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان<sup>۱</sup> متمرکز کند و سایر فعالیت‌ها را به سازمان‌هایی که در آن زمینه‌ها تخصص دارند واگذار کند [۴]. هر گونه کسب و کار مجازی و مرتبط با منابع انسانی (مانند مدیریت حقوق و مزایا، آموزش و تبلیغات و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت) و همچنین فعالیت‌های حاضر در زنجیره تأمین یک محصول یا خدمت (مانند طراحی محصول، ساخت، کنترل کیفیت، لجستیک، بازاریابی و فروش) را می‌توان برون‌سپاری کرد [۱۸].

### مدیریت برون‌سپاری

یکی از موضوعات در حوزه مدیریت برون‌سپاری، نحوه مدیریت ارتباطات می‌باشد. مدیریت روابط، یک عامل اساسی در برون‌سپاری موفق می‌باشد. از آنجا که تأمین‌کننده خارج از حوزه اداره و مدیریت سازمان قرار دارد، بنابراین ضروری است از طریق روش‌های مناسب ارتباطات با تأمین‌کننده به گونه‌ای کنترل و مدیریت شود که انتظارات سازمان در مورد خدمت یا محصول برون‌سپاری شده برآورده گردد. بدین منظور پنج عامل زمان، هزینه، کیفیت، تغییرات و نفوذ اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرد. نوع کنترل و مدیریتی که می‌توان بر ارتباط با تأمین‌کننده اعمال نمود، متأثر از راهبرد مورد استفاده برای محصول یا خدمت برون‌سپاری شده است. بر این اساس صاحب‌نظران سه الگوی کنترلی برای مدیریت روابط تأمین‌کننده معرفی نموده‌اند. این الگوها عبارتند از: الگوی کنترل بازار (رقابت مهمترین عامل کنترل است)، الگوی کنترل بر مبنای بوروکراتیک (قرارداد ساز و کار غالب کنترل است) و الگوی کنترل بر مبنای اعتماد (اعتماد مهمترین عامل کنترل در این الگو است) [۸].

1. Core Business  
 2. Core Competence



شکل ۱- فرایند کلی برون سپاری [۵]

کنترل در قرارداد برون سپاری فعالیت‌ها (مخصوصاً در برون سپاری خارج از کشور) ذاتاً پیچیده و دارای ریسک بالا می‌باشد. به عبارت دیگر توافقات مابین شرکا در فرامرزسپاری<sup>۱</sup> فراتر از قوانین، توافقات و قرارداد بوده و بر پایه اعتماد طرفین، مشارکت و سود دوجانبه، که ناملموس بوده و به سادگی به دست نمی‌آید، می‌باشد [۱۲].

از آنجا که اعتماد و کنترل جهت ایجاد روابط موفق ضروری می‌باشند، کارفرما موظف به اعمال کنترل بر فعالیت برون سپاری شده و ایجاد اعتماد در روابط همراه با حفظ سطح کیفیت محصولات و خدمات است. بنابراین پاسخ به سئوالات زیر از دیدگاه عرضه کننده خدمت ضروری می‌باشد:

۱- نحوه رفتار کارفرما که به ایجاد اعتماد مابین کارفرما و عرضه کننده خدمت و اعمال کنترل بر عرضه کننده کمک می‌کند چگونه باید باشد؟  
 ۲- اثرات اعتماد و کنترل کارفرما بر عملکرد و سطح کارایی عرضه کننده خدمت چیست؟ [۱۲]

همچنین مؤسسه پژوهشی گارتر مراحل ده‌گانه پیشنهادی جهت موفقیت در برون سپاری را به شرح زیر بیان کرده است:

- جا انداختن تفکر برون سپاری به عنوان یک روش عملی؛
- همراستا کردن تمام فعالیت‌های مرتبط با برون سپاری با راهبردهای کسب و کار؛
- داشتن توقعات واقع بینانه از کسب سود قبل از اقدام به برون سپاری؛
- بالابردن ارزش خدمات منعطف در مقابل خدمات ثابت؛
- انتخاب روش‌های تحویل سازگار با اهداف تجاری و کسب و کار سازمان؛
- تعریف محرک‌ها و روش ارتباطی به جهت حصول سود دو جانبه؛
- مذاکرات متوالی جهت اتخاذ معامله برنده-برنده؛

راهبرد منبع‌یابی برای سازمان فراهم می‌کند [۲۰]. رویکردهای منبع‌یابی شامل تک منبعی (استفاده از یک تأمین کننده دارای فرایند و فناوری خاص)، چند منبعی (استفاده از چند تأمین کننده و ایجاد رقابت بین آنها در ارائه خدمات بهتر) می‌باشند [۸].

در قراردادهای برون سپاری پیچیده که در سطح سازمان تنظیم می‌شود، دستیابی به سطح کلی توافق مهم است. برای موفقیت مدیران ارشد در این قراردادها، ترسیم چارچوب کلی برون سپاری در مذاکرات با دریافت کننده برون سپاری مفید خواهد بود. رعایت اصول کلی قراردادها منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌های تراکنش‌ها (مانند هزینه انجام مذاکرات و توافقات قراردادی، انتخاب و ارزیابی تأمین کننده) و دستیابی به شایستگی رقابتی می‌شود. شکل ۱ چارچوب کلی فرایند برون سپاری را نشان می‌دهد [۵].

### چارچوبی برای تصمیم‌گیری برون سپاری خدمات [۱]

در حالی که تحقیقات آکادمیک قابل ملاحظه‌ای در زمینه استفاده از برون سپاری در

ارائه راه حل‌های تجاری بر مبنای شبکه تولیدکنندگان؛

- توسعه و پیاده‌سازی روش‌های مدیریت توزیع متمرکز؛

- ایجاد تعادل میان نظارت و اعتماد در روابط برون سپاری [۲۲]

### روند برون سپاری

در گذشته، برون سپاری در سازمان‌های با عملکرد ضعیف در رقابت و میزان تولید و سازمان‌هایی که مشکلات مالی داشته و فاقد فناوری پیشرفته بودند، مورد استفاده قرار می‌گرفت.

امروزه سازمان‌های موفق نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانی استفاده می‌کنند و مدیران این سازمان‌ها درک کرده‌اند که ایجاد قابلیت‌های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند.

بکارگیری راهبرد برون سپاری برای یک فرایند خاص نیازمند پردازش مواردی چون "توانایی نسبی انجام فرایند"، "میزان رقابتی بودن فرایند" و "پتانسیل فرصت‌طلبی در اثر برون سپاری فرایند" می‌باشد. پردازش هر یک از موارد مذکور تعدادی

1. Offshore Outsourcing

فعالیت‌های ساخت محصول موجود است، اما مطالعات علمی محدودی در زمینه برون‌سپاری خدمات صورت گرفته است.

یکی از موضوعات اساسی در راهبرد برون‌سپاری آن است که چگونه یک سازمان تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون‌سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟ مسأله‌ای که مدیران ارشد سازمان با آن مواجه هستند استفاده از برون‌سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برون‌سپاری شود و این موضوع نیازمند آن است که راهبردهای برون‌سپاری به روشنی معین شوند.

هدف ارائه مدل تصمیم‌گیری است تا نشان دهد چه فعالیت‌هایی را باید واگذار و چه فعالیت‌هایی باید داخل سازمان انجام شود. متغیرهای مؤثر بر میزان احتمال برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی به سه نوع مستقل، تعدیلی و وابسته تقسیم می‌شوند. متغیر وابسته پیوسته بوده و مقدار احتمال برون‌سپاری بین صفر و یک را نشان می‌دهد. متغیر مستقل، گسسته بوده و مدار صفر یا یک را برای انجام فعالیت در سازمان یا برون‌سپاری آن در نظر می‌گیرد. این مدل از ۸ متغیر مستقل (ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری، 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 تأمین‌کننده‌های بالقوه) و یک متغیر وابسته (تمایل به برون‌سپاری) تشکیل شده است.

#### متغیرهای مستقل در برون‌سپاری

از متغیرهای مستقل می‌توان به ناملموسی<sup>۱</sup> (مهمترین مشخصه تفاوت خدمات و تولید)، تفکیک‌ناپذیری (نزدیکی استفاده از خدمت (مصرف) با ارائه خدمت (تولید)، استاندارد کردن، عدم اطمینان تقاضا (نوسانات تقاضا برای فعالیت‌های برون‌سپاری شده)، عدم اطمینان

جدول ۱- نحوه تأثیر متغیرهای مستقل بر برون‌سپاری خدمات [۱]

توضیحات	تمایل به برون‌سپاری	متغیر مستقل در برون‌سپاری
مشکل بودن ارزیابی و نظارت عملکرد	کمتر	میزان ناملموسی فعالیت‌های خدماتی بیشتر
به دلیل اجبار خریدار در جهت تماس با فرایند تولید	کمتر	تفکیک‌ناپذیری فعالیت‌های خدماتی بیشتر
سهولت بازرسی، تکرارپذیری و حفظ کیفیت خدمت	بیشتر	فعالیت‌های خدماتی استانداردتر
نوسانات تقاضا برای فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده	بیشتر	عدم اطمینان تقاضا بیشتر
هزینه بالای جایگزینی فناوری	بیشتر	عدم اطمینان فناوری بیشتر
اهمیت بالای تعامل با مشتری	بیشتر	تماس با مشتری نهایی بیشتر
استفاده از برون‌سپاری جهت کاهش خدمت	بیشتر	رقابت شرکت‌ها بر روی قیمت بیشتر

به برون‌سپاری<sup>۲</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر می‌شود [۱].

■ **تعداد تأمین‌کنندگان جایگزین:** هر چه تعداد تأمین‌کنندگان<sup>۳</sup> بالقوه بیشتر باشد، رابطه معکوس میان ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی<sup>۴</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۵</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر می‌شود. همچنین هرچه تعداد تأمین‌کنندگان<sup>۶</sup> بالقوه بیشتر باشد، رابطه مستقیم میان<sup>۷</sup> استاندارد شدن و عدم اطمینان فناوری و تعیین قیمت بر اساس رقابت<sup>۸</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۹</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر می‌شود [۱].

■ **اندازه سازمان سپارنده خدمت:** هرچه اندازه سازمان<sup>۱۰</sup> بزرگ‌تر باشد، رابطه معکوس میان ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا<sup>۱۱</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۱۲</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر می‌شود. همچنین هرچه اندازه سازمان<sup>۱۳</sup> بزرگ‌تر باشد، رابطه مستقیم میان<sup>۱۴</sup> استاندارد شدن و عدم اطمینان فناوری<sup>۱۵</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۱۶</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر می‌شود [۱].

سازمانی که تصمیم می‌گیرد تعدادی از فعالیت‌های خدماتی را برون‌سپاری کند، در اولین مرحله با این پرسش اصلی مواجه است که چه خدمتی را برون‌سپاری کند. مدل ارائه شده مشخصه‌هایی از خدمت را نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر در برون‌سپاری خدمات دارند.

فناوری، تماس با مشتری نهایی و موقعیت رقابتی اشاره کرد. نحوه تأثیر این متغیرها بر برون‌سپاری در جدول ۱ آمده است [۱].

#### متغیرهای تعدیلی در برون‌سپاری

متغیرهای تعدیلی نیز شامل فعالیت‌های خدماتی اصلی، حساسیت یا اهمیت، تعداد تأمین‌کنندگان جایگزین و اندازه سازمان سپارنده خدمت می‌باشند.

■ **فعالیت‌های خدماتی اصلی:** هرچه فعالیت‌های خدماتی اصلی<sup>۱۷</sup> تر باشد، رابطه معکوس میان ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا<sup>۱۸</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۱۹</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر می‌شود. همچنین هر چه فعالیت‌های خدماتی اصلی<sup>۲۰</sup> تر باشد، رابطه مستقیم میان<sup>۲۱</sup> استاندارد شدن و عدم اطمینان فناوری<sup>۲۲</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۲۳</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر می‌شود [۱].

■ **حساسیت یا اهمیت:** هر چه حساسیت یا اهمیت<sup>۲۴</sup> فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، رابطه معکوس میان<sup>۲۵</sup> ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی<sup>۲۶</sup> با تمایل به برون‌سپاری<sup>۲۷</sup> اینگونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر می‌شود. همچنین هرچه حساسیت یا اهمیت<sup>۲۸</sup> فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، رابطه مستقیم میان<sup>۲۹</sup> استاندارد شدن و عدم اطمینان فناوری<sup>۳۰</sup> و تعیین قیمت بر اساس رقابت<sup>۳۱</sup> با تمایل

## References

1. Alvani M., & Ashrafzade A., (1383), "outsourcing, a guide for manager decision making in services outsourcing" Tehran, Ghasidesara publication (In Persian)
2. Bahrami, B., (2009), "A look at outsourcing offshore", International Business Journal of Competiveness review, Vol.19, No.3, 212-223.
3. Baloh, Peter & Jha, S. & Awazu Y. (2008), Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing, International Journal of Strategic outsourcing, Vol. 1, No. 2, 100-121.
4. Belcourt, M., (2006) "Outsourcing- the benefits and the risks". Human Resource Management Review, 16, 269-279.
5. Bertrand, Q., & Francois D., (2003) "Bringing together Strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks". European management journal, vol. 21, No. 5, 647-661.
6. Boardman, L. & Berger, P. & Zeng, A. & Gerstenfeld A., (2008), "Applying the analytical hierarchy process to the offshore outsourcing location decision", Journal of Supply Chain Management, Vol. 13(6), 435-449.
7. Busi, M. (2008), "Editorial Strategic Outsourcing", An International Journal, Vol. 1, No. 1, 5-11.
8. Cheshmberah M. & Mortezaei M., (1386), "the effective outsourcing management", Tehran, Mehraban publication. (In Persian)
9. Drucker, P. F. (2002), "they're not employees; they're people", Harvard Business Review, 80(2), 70-77.
10. Elango, B., (2008) "Using Outsourcing for Strategic Competitiveness in small and medium-sized firms", International Business Journal of Competiveness review, Vol. 18, No. 4, 322-332.
11. Greaver, M. F. (1999) "Strategic Outsourcing - A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", AMA Publications, Inc, USA.
12. Ji-Ye M., & Jae-Nam L., & Chun-Ping D., (2008) "Vendors' perspectives on trust

مهم دیگر آن است که هر چه خدمت از عدم اطمینان تقاضای کمتری برخوردار باشد، تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد. سازمان می‌تواند فعالیت اصلی خود را برون‌سپاری کند در صورتی که روش کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند.

- and control in offshore information systems outsourcing" Information & Management journal, Vol. 45, 482-492.
13. Kakabadse, A. & Kakabadse, N., (2002), Trends in: Outsourcing Contrasting USA and Europe, Journal of European Management Journal, Vol. 20, No. 2, 189-198.
  14. Lacity, M. C., Rottman, J. W. (2009), "Effects of offshore information technology work on client project management", International Journal of Strategic Outsourcing, Vol. 2, No. 1, 4-25.
  15. Langfield-Smith, K. & Smith D., (2003), Management control systems and trust in outsourcing relationships, Journal of Management Accounting Research 14, 281-307.
  16. Lonsdale, C., Cox, A. (2000) "The historical development of outsourcing: the latest fad?" Industrial management & data systems, Vol. 100, No. 9.
  17. Momme, J. (2002), "Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications", Journal of computers in industry 49, 59-75.
  18. Murem Sharpe, (1997), "Outsourcing, organizational Competitiveness and Work", Journal of Labor Research, Vol. XVIII, No. 4.
  19. Prahalad, C. & Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Journal of Harvard Business Review, May, June, 79-91.
  20. Ronan McIvor, (2008), "What is the right outsourcing strategy for your process?" European management journal 26, 24-34
  21. Venkatraman, N. V. (2004), "Off shoring without guilt", Journal of MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 3, 14-16.
  22. www.Gartner.com

## نتایج

امروزه سازمان‌ها جهت حضور و رقابت در کلاس جهانی نیازمند ایجاد و حفظ یک رابطه بلندمدت در برون‌سپاری فعالیت‌های خود هستند. در محیط رقابت جهانی که سازمان‌ها برای بقا نیازمند خلق ارزش و مدیریت راهبردی هستند، برون‌سپاری به عنوان گزینه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی و اطمینان از رشد سازمان و جهانی شدن مطرح شده و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد [۱۰]. اگر چه برون‌سپاری در کوتاه‌مدت منجر به بیکاری کارمندان می‌شود اما در بلندمدت بروز خلاقیت، پیشرفت‌های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده منجر به ظهور صنایع و محصولات جدید خواهد شد. بنابراین برون‌سپاری می‌تواند منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان گردد [۲].

سازمانی که تمایل به دریافت خدمات برون‌سپاری دارد، باید متخصص انجام آن خدمات بوده و فعالیت‌هایش منحصر به خدمت گرفته شده باشد. همچنین سازمان خدمت‌گیرنده باید بتواند فعالیت‌های خود را طوری تنظیم کند که قابلیت کنترل و نظارت بر امور را فراهم کند [۴]. فعالیت‌هایی که در محور اصلی اهداف و مأموریت‌های سازمان قرار ندارند، باید برون‌سپاری شده و فقط فعالیت‌هایی که به موضوع اصلی فعالیت سازمان مربوط بوده یا قیمت و شرایط انجام آن بهتر باشد می‌توانند در داخل سازمان انجام شوند [۴].

مدل ارائه شده مشخصه‌هایی از خدمت را نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر در برون‌سپاری خدمات دارند. در دو حوزه خدمات عمومی و تخصصی نتیجه یافته‌های تحقیق آن است که هر چه خدمت ملموس‌تر و استانداردپذیرتر باشد، تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد. نتیجه