



## تعیین شاخص‌های مؤثر در برون‌سپاری فعالیت‌ها

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۰/۲۸

### چکیده

برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته و به صورت‌های مختلف به اجرا درآمده است. مدیران تجاری و صنعتی در حالی که می‌کوشند از راهبرد برون‌سپاری استفاده کنند اما در عمل با مسائل و موضوعات مفهومی متنوعی روبرو هستند. در مطالعات مختلف، مسئله برون‌سپاری از جنبه‌های مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه‌ای مؤثرتر از برون‌سپاری استفاده کنند. مسئله‌ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون‌سپاری نیست، بلکه تعیین

۱- معاون آموزش و استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲- استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

فعالیتی است که باید برون‌سپاری شود. تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه فعالیتی جهت برون‌سپاری انتخاب شود نیازمند لحاظ نمودن صدها عامل شاخص و مؤلفه است. در این پژوهش، ابتدا جایگاه انتخاب فعالیت در انواع روش‌های برون‌سپاری مشخص شده است و سپس معیارها و شاخص‌های مربوط به انتخاب فعالیت‌ها که در کتب، مقالات و متون تخصصی وجود داشته، استخراج گردیده تا از طریق آنها بتوان تصمیم گرفت چه فعالیت‌هایی باید برون‌سپاری شود و چه فعالیت‌هایی باید در خود سازمان انجام پذیرد.

### واژگان کلیدی:

برون‌سپاری / انتخاب فعالیت / تصمیم‌گیری / سپارنده خدمت

### مقدمه

از زمان انقلاب صنعتی، شرکت‌ها همواره در صدد بوده‌اند تا مزیت‌های رقابتی خود را برای افزایش سودآوری و سهم بازار ارتقاء دهند. مدل و نگرش حاکم بر صنایع پس از جنگ دوم، یک شرکت بزرگ یکپارچه بود که هم مالک دارایی‌هایش بود و هم مدیریت و کنترل فعالیت‌ها را شخصاً بر عهده داشت. در آن دوره، متفکران متعددی همچون مارکس، کینز، گالبرایت و... در عمل، جنبه‌های مثبت عملکرد اقتصادی صنایع بزرگ و تولید انبوه را مورد تأکید قرار می‌دادند و مدیران را به ادغام<sup>۱</sup> و یکپارچه‌سازی<sup>۲</sup> در همه ابعاد آن ترغیب می‌کردند.

شرکت‌ها در ادامه تلاش خود و در شرایط رقابت برای تصرف بازارهای جهانی در دهه ۱۹۷۰، به این موضوع رسیدند که فاقد چابکی لازم برای رقابت‌پذیری هستند و با یک ساختار مدیریتی متورم و لخت مواجهند. بسیار به

1 - Conglomeration

2 - Integration

این موضوع اذعان شده است که شرکت‌های بزرگ و جهانی، در بازار ناکارآمد می‌باشند. در نتیجه برخی مطالعات، معطوف به بررسی علل این امر گردید.

زمانی که در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی این ناکارآمدی با شروع رکود اقتصاد جهانی همراه شد، این اعتقاد توسعه پیدا کرد که علت ناکارآمدی شرکت‌ها، پیوند و گسترش‌های همه‌جانبه آنهاست. بنابراین اجماعی حاصل شد که راهبردهای شرکت بای سمت و سویی معکوس پیدا کنند و شرکت‌ها برای افزایش انعطاف‌پذیری و خلاقیت، بهتر است توان و تلاش خود را تنها بر تعداد محدودی فعالیت متمرکز نمایند.

اگرچه برخی از یافته‌های اقتصاددانان به طور تلویحی به رویکرد برون‌سپاری اشاره دارد، با این‌حال، تغییرات حاصل شده در زمینه راهبرد شرکت‌ها بیشتر تفکرات پیشگامان علم مدیریت همچون «تام پیترز»<sup>۱</sup> بود که تفکر جدیدی را پایه‌گذاری کرد. این تفکر که در سال ۱۹۸۲ میلادی مطرح شد، بر این موضوع تأکید داشت که شرکت‌ها بر تجارت اصلی‌شان متمرکز شوند. به این ترتیب، مفهومی تحت عنوان «شایستگی محوری» مطرح شد و توسعه یافت. برخی شرکت‌ها سازماندهی مجدد را آغاز کردند. آنها سعی داشتند فعالیت‌هایی را که فاقد توانایی رقابتی در آنها می‌باشند، به شرکت‌های واجد صلاحیت واگذار نمایند. این مسئله، مسلزم شناسایی و تفکیک فرآیندهای کلیدی از سایر فرآیندها و تلاش برای برون‌سپاری سایر فرآیندها بود.

آزادسازی سرمایه (سرمایه‌برداری) → ادغام

برون‌سپاری → یکپارچگی عمومی

برون‌سپاری → یکپارچگی داخلی فعالیت‌های پشتیبانی

شکل ۱- تأثیر تفکر جدید "تمرکز بر تجارت محوری" بر رویه‌های تجاری

از آنجا که قدرت بازار بیشتر، هرگز به عنوان یک تفکر غیرمنطقی در نزد صاحبان تجارت مطرح نشد، رویکرد فکری جدید تأثیر چندانی بر تلاش شرکت‌ها برای یکپارچگی افقی نداشت. در کنار مسائل حوزه بازار و تجارت، سیاست برخی دولت‌ها نیز بر اشاعه رویکرد برون‌سپاری تأثیر گذاشت. در دهه ۱۹۸۰ میلادی، برخی دولت‌های غربی با هدف کوچک‌سازی بخش دولتی و کاهش تصدی‌گری، اقدام به واگذاری برخی از فعالیت‌های خود به بخش خصوصی و پیمانکاران بیرونی نمودند. این دگرگونی و اصلاح ساختار به دو صورت بر رویکرد برون‌سپاری تأثیر گذاشت: اول اینکه، نتایج اقدام فوق این باور را تقویت کرد که پیمانکاران می‌توانند خدماتی را با کارآمدی و اثربخشی بیشتر نسبت به بخش‌های داخلی، به سازمان‌های دولتی ارائه کنند.

دومین تأثیر این بود که برون‌سپاری خدمات بخش دولتی در بسیاری از حوزه‌های خدماتی، موجب توسعه و رونق بازار این‌گونه خدمات گردید و سبب ایجاد و رشد شرکت‌های بزرگ خدماتی شد.

در دهه ۱۹۸۰ میلادی، تغییری در سبک مدیریت پدیدار شد، بدین صورت که در راهبردهای تجاری، ایده «تجارت محوری» به ایده غالب تبدیل شد و مشاوران، مدیران شرکت‌ها را ترغیب به استفاده از این خط‌مشی کردند. در همین راستا، استفاده از شبکه تأمین‌کنندگان که از دهه ۱۹۴۰ میلادی مورد استفاده خودروسازان ژاپنی قرار گرفته بود، از سوی خودروسازان غربی تقلید شد.

### سابقه برون‌سپاری

برون‌سپاری دارای تاریخچه‌ای طولانی است، وجود ضرب‌المثل‌هایی نظیر «کار را به کاردان بسپارید» و یا آیاتی از قرآن مجید مبنی بر گرفتن دایه برای فرزندان (سوره بقره آیه ۲۳۳) مصداقی از برون‌سپاری است.

اگرچه کاربرد واژه برون‌سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و در گذشته به کرات مورد استفاده قرار گرفته است. به عقیده آندرو و نادا کاکابادسه<sup>۱</sup>، واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت)، در زمان رومی‌ها نخستین شکل برون‌سپاری بوده است. در قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی، در انگلستان عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان‌ها، مدیریت زندان‌ها، نگهداری بزرگراه‌ها و جمع‌آوری مالیات، از 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 شده‌اند. همچنین، از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان، گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می‌کردند. شرکت‌های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی، برخی امور ساختمانی را به شرکت‌های تخصصی مربوط واگذار و دولت‌ها برای تولید تجهیزات نظامی، از شرکت‌هایی که با آنها همکاری و شراکت راهبردی ایجاد کرده بودند، استفاده می‌کردند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که قبل و همچنین در خلال دوران انقلاب صنعتی، صورت‌هایی از برون‌سپاری اجرا شده است.

اگرچه واژه برون‌سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک<sup>۲</sup> جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت‌های تابعه آی.بی.ام<sup>۳</sup> به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت‌ها، تمام

---

1 - Andrew & Nada Kakabadse

2 - Kodak

3 - IBM

فعالیت‌هایشان را خودشان انجام نمی‌دادند و فعالیت‌های با امکان رقابتی کمتر را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند.

### برون‌سپاری چیست؟

برون‌سپاری عبارت است از:

- واگذاری برخی فعالیت‌های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم‌گیری شرکت، به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد یا تفاهم‌نامه. مفهوم این عبارت، این است که نه تنها خود فعالیت‌ها واگذار می‌گردند، بلکه غالباً عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم‌گیری مرتبط با آن نیز واگذار می‌شوند.
  - یک تصمیم تجاری آگاهانه و مبتنی بر تفکر برای انتقال کار داخلی به یک تأمین‌کننده خارجی است.
- باید توجه داشت که برون‌سپاری مترادف با کوچک‌سازی نیست، چرا که با شناسایی شایستگی‌های محوری ممکن است نیاز باشد در این سطوح، تعداد کارکنان افزایش یابند.
- برون‌سپاری، در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدمات دارد که قبلاً در شرکت ساخته یا فراهم می‌شود. اما این تفکر در شرکت‌های گوناگون مشاهده می‌شود که برون‌سپاری به خرید هر نوع خدمت صرف‌نظر از اینکه قبلاً توسط شرکت انجام می‌شده یا خیر اشاره دارد. تعریف دیگر برون‌سپاری چنین است:
- دادن حق‌الزحمه برای تدارک خدمات به سازمانی دیگر، به جای آنکه خود سازمان به ارائه آن پردازند.<sup>۱</sup>

بر اساس تعریف دیگر، برون‌سپاری یا پیمان‌سپاری به خارج از سازمان، عبارت است از:

▪ تلاشی در جهت غلبه بر مشکلات مالی سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری و کارایی آنها.

تعریف زیر در ارتباط سازمان‌ها با یکدیگر پیرامون برون‌سپاری ارائه شده است:

▪ برون‌سپاری کاری است که سازمانی برای سازمان دیگر انجام می‌دهد و به تدریج نوعی زنجیره مشارکت را در انجام فعالیت‌های سازمانی ایجاد می‌کند.<sup>۱</sup>

در تعاریف دیگری، داریم:

▪ برون‌سپاری به واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان به پیمانکاران بیرونی تعبیر می‌گردد.

▪ «شاو و فیر<sup>۲</sup>» برون‌سپاری را شکلی از فعالیت پیمانکاری می‌دانند که قبلاً در سازمان اجرا شده و اکنون انجام آن امور به دیگران واگذار گردیده است.

▪ «ون میگم<sup>۳</sup>» انتقال مدیریت یا اداره یک فرآیند یا فعالیت از واحدهای داخلی به یک ارائه‌دهنده خدمات خارج از سازمان را در قالب انعقاد قرارداد مبتنی بر توافقات طرفین، برون‌سپاری تعریف می‌نماید.

▪ برون‌سپاری مستلزم انتقال قابل ملاحظه‌ای از اختیارات مدیریتی است که به سازمان و مؤسسه دیگری واگذار می‌شود و نباید با خرید خدمات از یک مؤسسه تأمین‌کننده بیرونی تعریف شود.

1 - Commerce.database.com

2 - Shaw.S and Fair.H

3 - Van Mieghem, J.A

▪ برون‌سپاری عبارت است از واگذاری بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان، به پیمانکاران بیرونی از سازمان بر اساس قرارداد یا تفاهم‌نامه. مفهوم این عبارت این است که نه تنها خود فعالیت‌ها واگذار می‌گردند، بلکه غالباً عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم‌گیری مرتبط با آن نیز واگذاری می‌گردند. عوامل تولید منابعی هستند که موجب بروز فعالیت‌ها می‌شوند. این عوامل عبارتند از:

(۱) کارکنان (۲) تسهیلات (۳) تجهیزات (۴) فناوری (۵) سایر دارایی‌ها  
اختیارات تصمیم‌گیری نیز عبارت است از داشتن مسئولیت و اختیار برای تصمیم‌گیری بر روی اجزای اصلی فعالیت‌هایی که منتقل شده است.

▪ برون‌سپاری، یک فرآیند ارتباطی است که در یک سوی آن، سازمان برون‌سپار (کارفرما یا خریدار) و در سوی دیگر آن تأمین‌کننده (پیمانکار یا فروشنده) قرار دارد و حلقه واسطه بین این دو، فعالیت مورد نظر برای واگذاری است.

لذا می‌توان اجزای اصلی تشکیل‌دهنده برون‌سپاری را سه جزء زیر نامید.

- خریدار (سپارنده خدمت)<sup>۱</sup>
- تأمین‌کننده (تدارک‌کننده)<sup>۲</sup>
- فعالیت مورد برون‌سپاری

### روش‌های اجرای برون‌سپاری

اجرای هر تصمیمی نیاز به سازوکار، رویه و نظام دارد، تا بتوان آن را به‌درستی پیش برد. از این‌رو اجرای تصمیمات برون‌سپاری در یک بنگاه

---

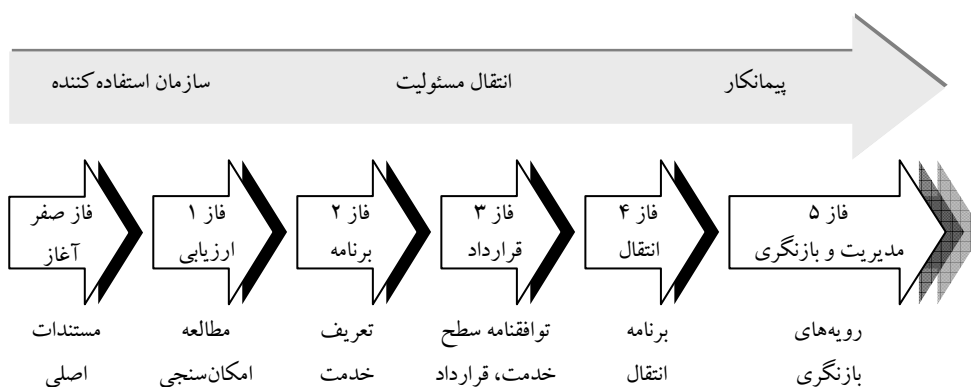
1 - Outsourcer  
2 - Supplier



اقتصادی، نیاز به فرآیند و سازوکار دارد. در اینجا در پاسخ به این پرسش که چگونه می‌توان برون‌سپاری نمود و تصمیمات برون‌سپاری چگونه به مرحله اجرا در می‌آیند، چند فرآیند عمومی ساختار یافته و گام به گام ارائه خواهد شد.

الف - روش برون‌سپاری «روتیری و روبرتسون»

این دو نویسنده در کتاب «حقیقت برون‌سپاری»<sup>۱</sup> شش فاز را برای برون‌سپاری این چنین تعیین می‌کنند: فاز صفر، آغاز پروژه، فاز ۱- ارزیابی، فاز ۲- برنامه‌ریزی، فاز ۳- قرارداد، فاز ۴- انتقال، فاز ۵- مدیریت. شکل (۲) این فرآیند را نشان می‌دهد.



شکل ۲: طرح شماتیک روش برون‌سپاری روتیری و روبرتسون

ب - روش برون‌سپاری گراور

روش برون‌سپاری گراور در کتاب «برون‌سپاری استراتژیک»<sup>۲</sup> گام‌های زیر را برای انجام موفق پروژه‌های برون‌سپاری پیشنهاد می‌کند که در (شکل ۳) ترسیم شده است:

1 - The Truth About Out Sourcing  
2 - Strategic Outsourcing

- ۱- برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>
- ۲- بررسی آثار راهبردی<sup>۲</sup>
- ۳- آنالیز هزینه و عملکرد<sup>۳</sup>
- ۴- انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت<sup>۴</sup>
- ۵- شرایط مذاکرات<sup>۵</sup>
- ۶- انتقال منابع<sup>۶</sup>
- ۷- مدیریت روابط<sup>۷</sup>



شکل ۳: طرح شمانیک روش برون‌سپاری گراور

- 1 - Planning Initiatives
- 2 - Exploring Strategic Implications
- 3 - Analyzing Costs and Performance
- 4 - Selecting Providers
- 5 - Negotiating Terms
- 6 - Transitioning Resources
- 7 - Managing Relationships

### ج - روش برون‌سپاری سازمان مدیریت صنعتی

اخیراً سازمان مدیریت صنعتی کشور طی مطالعاتی اقدام به ارائه مدلی برای برون‌سپاری فعالیت‌ها نموده است. در این متدولوژی که IAP نامیده می‌شود سه فاز کلی در نظر گرفته شده است:

فاز یک: طرح‌ریزی است که شامل اقدامات آغازین، برنامه‌ریزی، انتخاب فعالیت و انتخاب پیمانکار مربوطه است.

فاز دو: اجرا که شامل عقد قرارداد و انتقال فعالیت‌ها است.

فاز سه: پایش عملکرد و کنترل فرآیند است که با مدیریت روابط و حل مسائل اتفاق می‌افتد.

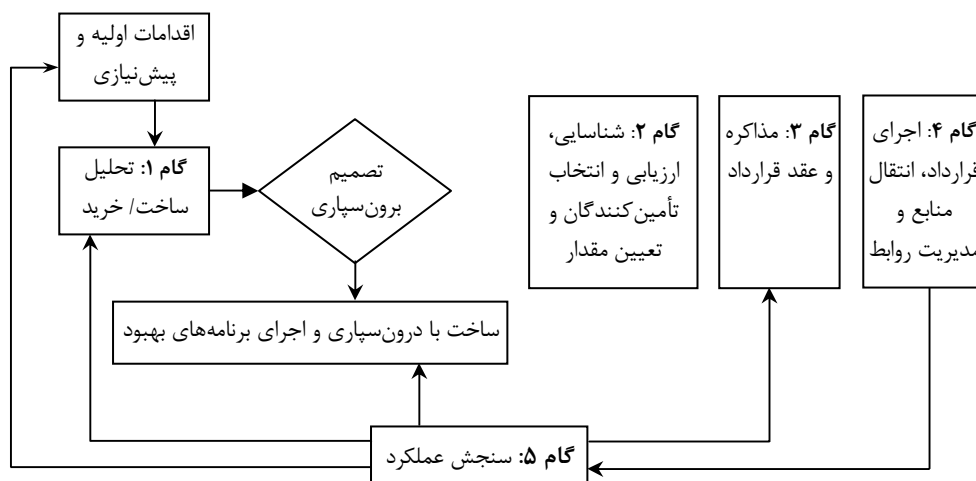
این مدل نیز یک مدل کلی است که در هر سازمانی و برای هر فعالیتی قابل استفاده است.

### روش برون‌سپاری فیلیپ و فیلیسچر<sup>۱</sup>

الگوی اجرایی برون‌سپاری پیشنهادی آنها که در کتاب «راهنمای تصمیم‌گیری برون‌سپاری استراتژیک»<sup>۲</sup> آمده است، مشتمل بر پنج گام اصلی و یک گام با عنوان اقدامات اولیه و پیش‌نیازی است که هم در اجرای هر یک از گام‌ها و هم در حین انتقال از هر گام به گام بعد ملاحظات ویژه‌ای مورد نیاز خواهد بود.

1 - Phelps, T. and Fleischer, F.

2 - Strategic Outsourcing Decision Guidebook



شکل ۴: طرح شماتیک روش فیلیپ و فیلیسچر

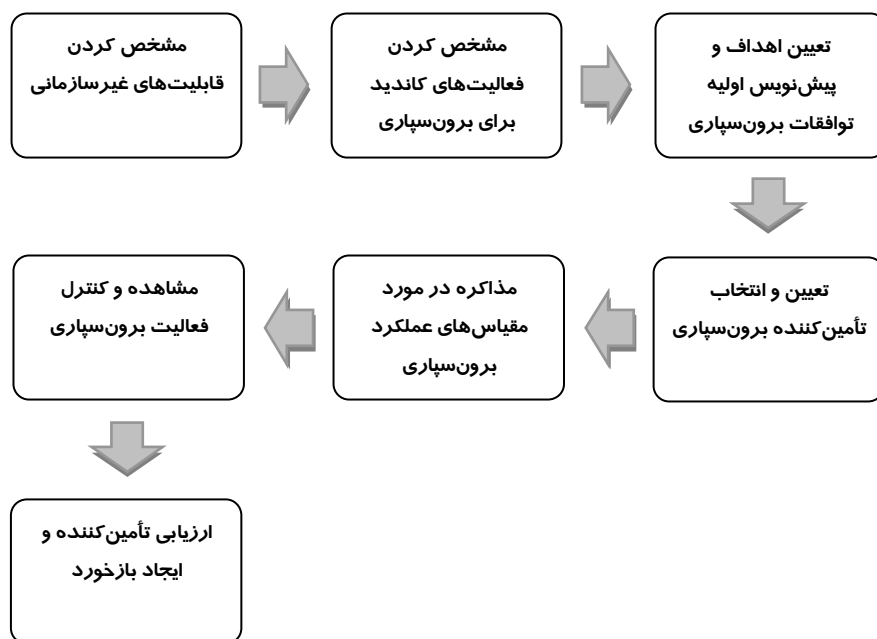
۱. اقدامات اولیه و پیش‌نیازی
۲. گام اول؛ تحلیل ساخت / خرید
۳. گام دوم؛ شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان
۴. گام سوم؛ مذاکره و عقد قرارداد
۵. گام چهارم؛ اجرای قرارداد و مدیریت روابط
۶. گام پنجم؛ سنجش عملکرد تأمین‌کنندگان

### روش برون‌سپاری اشنیدرجانز<sup>۱</sup>

اشنیدرجانز در کتاب «برون‌سپاری و درون‌سپاری در یک فضای بین‌المللی<sup>۲</sup>» یک فرآیند هفت مرحله‌ای را در نظر گرفته که در شکل (۵) ترسیم شده است.

1 - Schniederjans

2 - Outsourcing and insourcing in an international context



شکل ۵: طرح شماتیک روش اشنیدرجانز

### جایگاه انتخاب فعالیت

اگر برون‌سپاری به درستی مورد استفاده قرار گیرد، ابزاری قدرتمند است که می‌تواند کامیابی سازمان را در عرصه‌ی رقابت شدید تجاری به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها ممکن است هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نشود، بلکه می‌تواند آسیب‌ها و خسارات جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد کند. بر همین مبنا لازم است قبل از آغاز برون‌سپاری سازوکار، رویه، نظام و فرآیند اجرای آن به درستی روشن گردد، تا بتوان منافع مورد انتظار سازمان را برآورده، هشدارهای لازم را اعلام و اقدامات پیشگیرانه لازم را طراحی و اجرا نمود. در قسمت قبل، برخی از پرکاربردترین روش‌های اجرای برون‌سپاری که در مقالات و کتب و مستندات مرتبط مورد استفاده قرار گرفته ارائه شده است.

در یک نگاه راهبردی می‌توان تمام فرآیندهای اجرایی را به دو بخش کلان تقسیم نمود؛ بخش اول ناظر به فرآیندهایی است که قبل از انجام برون‌سپاری صورت می‌گیرد و بخش دوم شامل فرآیندهایی است که پس از اقدام برون‌سپاری صورت می‌گیرد. یکی از گام‌های بلندی که قبل از سایر گام‌ها باید به آن پرداخته شود و از جمله اقدامات اولیه می‌باشد تعیین فعالیت‌های منتخب برای برون‌سپاری است.

باید توجه داشت که نخستین گام پس از اتخاذ راهبرد برون‌سپاری، انتخاب فعالیت‌هایی است که سازمان باید به دنبال تأمین‌کننده برای آنها باشد. با مروری گذرا بر روش‌های برون‌سپاری ذکر شده خواهیم دید که در روش روتری و روبرتسون در فاز دوم، به انتخاب فعالیت تحت عنوان «تعریف خدمت» پرداخته شده، همچنان که در روش گراور و روش سازمان مدیریت صنعتی با عنوان برنامه‌ریزی به این مهم توجه شده است. در روش فیلیپ و فیلیسچر خروجی اقدامات اولیه و پیش‌نیازی، چیزی جز تعیین فعالیت‌های منتخب نیست و در نهایت روش اشنیدرجانز به روشی دومین گام از گام‌های هفت‌گانه را به انتخاب فعالیت اختصاص داده است.

### شاخص‌های انتخاب فعالیت

تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه فعالیتی جهت برون‌سپاری انتخاب شود نیازمند لحاظ نمودن صدها عامل، شاخص و مؤلفه است. در مطالعات مختلف، مسئله برون‌سپاری از جنبه‌های مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. هارکینز<sup>۱</sup> و لوری<sup>۲</sup> به بررسی برون‌سپاری از منظر نیروی انسانی پرداخته‌اند. میکویسترا و واسل‌من<sup>۳</sup> از زاویه ساختارهای کنترلی در درون

1 - Harkins Ph

2 - Levery M.

3 - Meer-Kooistra J. Vosselman E.

سازمان، نگریده‌اند. گاوپوس و رابینویتس<sup>۱</sup> از دیدگاه دانش درون سازمان و دانش خارج سازمان مدلی مناسب برای حفظ دانش درون سازمان تهیه کرده‌اند تا امکان استفاده از دانش خارج سازمان میسر شود. راس و همکاران<sup>۲</sup> برون‌سپاری را از منظر هزینه‌ها بررسی کرده و تایلس و دراری<sup>۳</sup> مبحث بودجه‌بندی سرمایه را در این حوزه مطرح نموده است. به هر حال باید توجه داشت که دانش سنتی در قبال مسئله برون‌سپاری معتقد است فعالیت‌های غیرمحوری باید در کانون توجه واقع شوند. در حال حاضر مسئله این است که چه فعالیت‌هایی غیرمحوری هستند که این مسئله خود در سازمان‌های مختلف به نظر افراد صاحب‌نظر و مسئول بستگی دارد. برای اتخاذ تصمیم مناسب در هر زمان و جلوگیری از ریسک‌های احتمالی، باید شاخص‌های و ملاک‌های مناسبی جهت انتخاب فعالیت‌ها برگزید. در ادامه برخی از مهم‌ترین شاخص‌ها و متغیرها جهت انتخاب فعالیت‌ها ذکر شده است:

#### الف - استاندارد‌پذیری<sup>۴</sup>

روش‌های استاندارد و غیراستاندارد در دو انتهای پیوستار می‌باشند، به عبارت دیگر اندازه محصول و خدمات تغییر شکل یافته بر حسب نیازها و خواسته‌های یک مشتری خاص یا بعضی از مشتریان تفاوت می‌کند. از آنجایی که خدمات هم‌زمان با تولید مصرف می‌شوند و به دلیل آنکه مشتریان اکثر زمان‌ها واقعاً با فرآیند تولید خدمات در تماس هستند، پاسخگویی به نیازهای مشتریان خاص دور از انتظار است. اما اندازه خدماتی که به مشتریان تحویل داده می‌شود از حد استاندارد تا حد غیراستاندارد خیلی متفاوت است.

1 - Gavius A. Rabinowitz G.  
 2 - Ross Jr.W.T.Dalsace F. Anderson E.  
 3 - Tayles M. Drury C.  
 4 - Standardization

خدماتی که استانداردها پذیر باشند براحتی تکرارپذیر بوده و کیفیت خدمت تحویل داده شده در تعداد زیاد همچنان حفظ می‌شود. از طرف دیگر خدماتی که مطابق سلیقه و نظر مشتری ارائه می‌شوند از مشکلات بیشتری برخوردار است و در نتیجه تغییرات بیشتری در کیفیت دارند. برای مثال شرکت جی.پی.مورگان<sup>۱</sup> بازرسی فرآیند خدمات خود را برون‌سپاری کرده است زیرا بازرسی فرآیندهای عادی و استاندارد شده نیاز کمی به نظرات شخصی مدیران دارند.

در مورد ارتباط خریدار و فروشنده، در شرایطی که فعالیت‌های خاص برای مشتریان خاص باعث بالا رفتن هزینه‌های نظارت می‌شود، استانداردها پذیرایی باعث پایین آمدن هزینه‌های نظارت می‌گردد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که هر چه فعالیت‌های خدماتی بیشتر معطوف به استانداردها پذیرایی باشد، تمایل بیشتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

#### ب- تفکیک ناپذیری<sup>۲</sup>

تفکیک ناپذیری مشخصه دیگر نمایان انواع خدمات و به نزدیکی مصرف‌کننده و تولیدکننده اشاره دارد. کارمن و لانگارد<sup>۳</sup> بیان کردند که تفکیک ناپذیری خریدار را اجباراً در تماس نزدیک با فرآیند قرار می‌دهد. این نزدیکی از مشخصات همزمان تولید و مصرف انواع خدمات می‌باشد. در حالی که کالاها در ابتدا، تولید سپس فروخته و مصرف می‌شوند، خدمات معمولاً ابتدا فروخته و سپس به طور همزمان تولید و به مصرف می‌رسند. در زمینه تعامل خریدار و فروشنده تفکیک ناپذیری از دو ویژگی مهم برخوردار است؛ ابتدا هماهنگی تنگاتنگ عرضه و تقاضا فعالیت‌های خدماتی لازم است و سپس تعامل نزدیک بین کارکنان فروشنده و خریدار مورد نیاز است. هر دوی اینها

1 - J.P.Morgan  
2 - Inseparability  
3 - Carmen & Langeard



در اینکه فعالیتی در داخل انجام شود مؤثر هستند. به همین دلیل می‌توان این قضیه را این‌گونه مطرح ساخت که هر چه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

### ج- ناملموسی<sup>۱</sup>

ناملموسی یکی از مشخصه‌های عمومی اشاره شده‌ی مقالات تحقیقاتی خدمات است که به عنوان مهم‌ترین مشخصه تفاوت بین خدمات و تولید به آن اشاره شده است. ناملموسی اشاره به مشخصه‌هایی مانند دیدن، احساس کردن، چشیدن یا لمس کردن دارد که برای کالا قابل تشخیص اما برای خدمت قابل تشخیص نیست.

هیچ خدمتی به طور کامل ناملموس نیست همان‌طور که هیچ کالایی به طور کامل قابل لمس نیست. هرچه ناملموسی خدمات افزایش پیدا کند نظارت بر عملکرد و کیفیت خدمات تحویل داده شده به مشتری مشکل‌تر می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان ناملموسی فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد، تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

### د- عدم اطمینان تقاضا<sup>۲</sup>

امروزه سازمان‌ها به طور روزافزون با عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن پدیده‌های اطراف خود روبرو هستند، که تأثیر آن در تمام تصمیم‌گیری‌های سازمان مشهود است. شکلی از عدم اطمینان با واژه عدم اطمینان تقاضا بیان می‌شود که این مربوط به عدم اطمینان ورودی در تحقیقات براس<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۵ و عدم اطمینان جریان کار در تحقیقات سیمز و اسلوکوم<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۰ است.

1 - Intangibility  
2 - Demand uncertainty  
3 - Brass  
4 - Sims & Slocum

در پیش‌بینی تحلیل هزینه معاملات عدم اطمینان تقاضا منجر به تکرار نامناسب بین عرضه و تقاضا برای خدمات برون‌سپاری شده که در نهایت منجر به هزینه مذاکرات بالاتر می‌شود. ویامسون در سال ۱۹۷۵ اشاره کرد که درونی کردن<sup>۱</sup> در کاهش عدم اطمینان مؤثر است که گفته می‌شود در چنین شرایطی باید از خصوصیات بهینه برخوردار باشد. واکر و وبر<sup>۲</sup> در زمینه ساخت کالا به این نتیجه رسیده‌اند که عدم اطمینان تقاضا منجر به درونی‌سازی فعالیت‌ها می‌شود. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینان تقاضای بیشتری برخوردار باشند، تمایل کمتری به برون‌سپاری فعالیت‌ها وجود دارد.

#### ۵- عدم اطمینان فناوری<sup>۳</sup>

فناوری عبارتست از تکنیکی که ورودی را به خروجی (در یک شرایط قابل پیش‌بینی) تغییر شکل می‌دهد. بدون شکل می‌توان گفت که گسترده‌ترین شواهد نقش عدم اطمینان فناوری را در برون‌سپاری فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که امروزه این عدم اطمینان بزرگ، ناشی از تغییرات سریع فناوری می‌باشد.

اگر سودمندی صنایع به نرخ رقابتی بازگشت سرمایه نزدیک شود هیچ انگیزه‌ای برای یکپارچه‌سازی وجود ندارد زیرا در مذاکرات سودی عاید سازمان نمی‌شود و در هزینه‌های مبادلاتی تقلیلی صورت نمی‌پذیرد. ریسک ناشی از منسوخ شدن فناوری به کم شدن انگیزه‌ی یکپارچه‌سازی به صورت برنامه‌ریزی شده می‌انجامد. بالاکریشمان و همکارش ورنرفلت در سال ۱۹۸۶ اهمیت رابطه معکوس بین عدم اطمینان فناوری و یکپارچه‌سازی عمودی را

1 - Internalization  
2 - Walkar & Weber  
3 - Technology Uncertainty

اعلام کردند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینان فناوری بیشتری برخوردار باشند، تمایل بیشتری به برون‌سپاری فعالیت‌ها وجود دارد.

#### و- پیچیدگی

پیچیدگی خدمت از تعداد مراحل و توالی که در به وجود آمدن خدمت به خصوص نقش دارند تعریف می‌شود. نقش پیچیدگی در کاربرد تصمیم‌گیری ساختن یا خریدن بحث جدیدی نیست بلکه قبلاً در ارتباط با ساختار نامشخص و عقلانیت محدود<sup>۱</sup> به کار رفته است. از طرفی، محققانی بنام‌های روتری و روبرسون<sup>۲</sup>، در زمینه برون‌سپاری توضیح دادند که با افزایش پیچیدگی در تجارت نیاز است که از مهارت‌های خارج از شرکت به‌جای داخل شرکت استفاده شود. این نتیجه معکوس می‌تواند در حالت اول در ارتباط با عدم اطمینان تقاضا مطرح باشد در حالی که در حالت دوم با عدم اطمینان فناوری ارتباط پیدا می‌کند.

#### ز- تماس با مشتری نهایی<sup>۳</sup>

تماس با مشتری نهایی به تماس بین سپارنده خدمت و مشتریانش برمی‌گردد، در حالی که موضوع تفکیک ناپذیری که قبلاً اشاره شد به تعامل میان سپارنده خدمت و تأمین‌کننده برمی‌گردد. تفاوت‌های گوناگونی بین بازاریابی خدمات و محصول در تحقیقات علمی اشاره شده است. به عبارت دیگر تماس خدماتی مقطعی از زمان را که مشتری با خدمات تماس دارد مشخص می‌کند.

شرکت‌های خدماتی علاوه بر ایفاد بخشی از تجربه خدمات مشتری، نقش مهم شنیدن نظریات مشتری نهایی را هم دارند، بدین جهت به عنوان

1 - Bounded rationality  
2 - Rothery & Robertson  
3 - End customer contact

رابط بین شرکت و مشتری عمل می‌کنند. این فعالیت اساسی جهت کسب بازخور مشتری به صورت دائم به‌شمار می‌آید. باید توجه داشت که تماس با مشتری از اهمیت اساسی برای شرکت‌های خدماتی است. فعالیت‌های خدماتی که در تعامل با مشتری هستند، در میان فلسفه وجودی آن شرکت خدماتی می‌باشد. نقطه تعامل با مشتری مکانی است که خدمات بوسیله کارکنان شرکت خدماتی ارائه و به مشتری تحویل می‌شود. بنابراین هر چه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون‌سپاری فعالیت‌ها وجود دارد.

### ح - موقعیت رقابتی<sup>۱</sup>

موقعیت رقابتی یکی از مشخصاتی است که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری را بسیار تحت تأثیر قرار می‌دهد. دو محقق بنام‌های بیتیس و برادلی<sup>۲</sup> در زمینه صنایع تولیدی به نتیجه رسیدند که برون‌سپاری هم با موقعیت رقابتی ضعیف و هم با صنایعی که با فراز و نشیب‌های اقتصادی روبرو هستند در ارتباط است. بنابراین شرکت‌ها به طور فعال به سمت مزیت‌های رقابتی یا مزیت‌های هزینه تمایل دارند.

برون‌سپاری می‌تواند به عنوان متغیری توسط شرکت‌ها برای بدست آوردن امتیازات موقعیتی در نظر گرفته شود. شرکت‌ها در ابتدا بر روی قیمت‌ها جهت کارایی بیشتر رقابت می‌کنند به این ترتیب تمایل دارند که از برون‌سپاری به عنوان یک سازوکار کاهش قیمت استفاده کنند. ضمناً شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را در پیش می‌گیرند تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری داخلی در فعالیت‌هایی را دارند که آنها را متمایز می‌سازد همین‌طور شرکتی‌هایی که کمتر به بهره‌وری اهمیت می‌دهند کمتر به سمت

1 - Competitive Position

2 - Bettis & Bradley

استفاده از برون‌سپاری تمایل نشان می‌دهند، از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که هرچه رقابت شرکت‌ها بر روی قیمت شدیدتر باشد تمایل بیشتری به برون‌سپاری فعالیت‌ها وجود دارد.

#### ط - اهمیت یا حساسیت<sup>۱</sup>

منظور از اهمیت یک خدمت، میزان ریسکی است که شرکت مبدأ در صورت کوتاهی تأمین‌کننده در انجام به‌جا و به‌موقع خدمت مورد نظر متقبل می‌شود. با توجه به اینکه ایجاد سازوکار مراوده مبتنی بر منافع طرفین مستلزم صرف انرژی فراوان به شکل سرمایه و زمان می‌باشد، چنانچه ریسک مربوط به ارائه خدمات کم باشد سازوکار مراوده مبتنی بر منافع طرفین قابل توجه نخواهد بود.

حساسیت یک فعالیت خدماتی به مقدار فقدان هر یک از زیرفرآیندهای آن بستگی دارد که نبود آنها حتی برای لحظه‌ای کوتاه موجود قطع خدمات به مشتری می‌شود.

#### ی - تعداد تأمین‌کنندگان بالقوه

نظر به اینکه برون‌سپاری یک فعالیت تجاری است و در محیط کسب و کار صورت می‌گیرد، طبیعی است که هم بازار خدمات شرکت مبدأ و هم بازار خدمات شرکت تأمین‌کننده در این فرآیند مؤثر باشند. همچنان که در خصوص تأمین‌کننده و خریدار اگر تعداد فروشنده‌ها کم باشد بازار به صورت بازار فروشندگان در می‌آید. به عبارت دیگر فروشندگان به صورت یک‌جانبه شرایط ارائه خدمت را تعیین می‌کنند، در زمینه برون‌سپاری نیز اگر تعداد تأمین‌کنندگان کم باشد بازار به صورت بازار شرکت‌های تأمین‌کننده در می‌آید.

---

1 - Criticality

**ک - حسن شهرت تأمین کننده**

منظور از خوش نام بودن شرکت تأمین کننده آن است که این شرکت از شهرت زیادی در صحت کار و برآوردن نیازهای مشتریان در صنعت مربوطه برخوردار باشد. هرچه این شهرت بیشتر باشد اعتماد شرکت مبدأ به شرکت تأمین کننده به خصوص در مورد انعطاف پذیری و ارائه به جا و به موقع خدمت مورد نظر بیشتر خواهد بود. واضح است که خوش نامی یکی از بهترین نمونه های هنجارهای غیرقراردادی بوده که در راستای سازوکار مراوده مبتنی بر منافع طرفین است و با فرصت طلبی و حفظ منافع کوتاه مدت منافات دارد.

**ل - اصلی بودن خدمت در برنامه راهبردی سازمان تأمین کننده**

خدمت مورد نظر باید یکی از فعالیت های اصلی یا محوری در برنامه راهبردی سازمان تأمین کننده باشد. در غیر این صورت آنها توجه خاصی بدان نخواهد داشت و هر لحظه ممکن است که آن را رها کنند. نظریه استفاده از برون سپاری در فعالیت های غیراصلی شاید از نظریه صلاحیت های اصلی شرکت گرفته شده باشد.

شرکت تأمین کننده خدمت باید راهبرد شرکت خود و چگونگی غلبه بر رقیبان در بازار را، برای شرکت سپارنده خدمت مشخص سازد.

**حوزه های اصلی تمرکز در مطالعات مرتبط**

در مطالعات مختلف، مسئله برون سپاری از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. برای آنکه جامعیت عوامل مورد بررسی به دقت رعایت گردد حوزه های اصلی تمرکز در مطالعات برون سپاری که در منابع لاتین، مقالات و کتب و همچنین سایت های اینترنتی موجود بوده، گردآوری شده است. جدول (۱)؛ حوزه های اصلی تمرکز در مطالعات مرتبط را نشان می دهد.

باید توجه داشت که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها ممکن است نیازمند ملحوظ شدن صدها عامل باشد که همین امر بر لزوم شناسایی تمام جنبه‌های برون‌سپاری در مطالعات صورت گرفته، تأکید می‌کند. از سوی دیگر باید متناسب با موضوع مورد بحث به شناسایی عوامل مهم که دخالت بیشتری دارند پرداخته شود.

جدول ۱: حوزه‌های اصلی تمرکز در مطالعات مرتبط

ردیف	حوزه‌های اصلی تمرکز	مطالعات مرتبط صورت گرفته
۱	مسائل مربوط به نیروی انسانی	هارکینز (۱۹۹۵)، لوری (۲۰۰۵)
۲	مسائل مربوط به هزینه	تایلس و دراری (۲۰۰۱)، راس و همکاران (۲۰۰۵)
۳	ساختارهای کنترل سازمانی	میرکوئیسترا و واسل من (۲۰۰۰)
۴	تفکیک ناپذیری	فاچ (۱۹۶۸)، میلز و مارگولیز (۱۹۸۰)، بوئن و خوبز (۱۹۸۶)، زیتمال، پراسورامان و بری (۱۹۸۵)، کارمن و لانگارد
۵	استانداردپذیری	لاولاک (۱۹۸۳)
۶	ناملموسی	بیسون (۱۹۷۹)، بری (۱۹۸۰)، لاولاک (۱۹۸۱)، شوستک (۱۹۸۷)، زیتمال، پراسورامان و بری (۱۹۸۵)، بوئن و خوبز (۱۹۸۶)، سولومون و گات من (۱۹۸۵)، کلارک، راجاراتنام و اسمیت (۱۹۹۶)
۷	عدم اطمینان تقاضا	لاسیتی، ویل کوک و فنی (۱۹۵۵)، لاروسون و باون (۱۹۸۹)، براس (۱۹۸۵)، سیمز و اسلوکوم (۱۹۸۰)، واکر و ویر (۱۹۸۴)، ویلیامسون (۱۹۷۵)، لکین، فرازیر و روت (۱۹۹۰)
۸	اهمیت و حساسیت	ویلسون (۱۹۹۵)
۹	عدم اطمینان فناوری	براس (۱۹۸۵)، سیمز و اسلوکوم (۱۹۸۰)، روت (۱۹۹۰)، بالاکریشمان و ورنرفلت (۱۹۸۶)
۱۰	پیچیدگی	ویلیامسون (۱۹۷۵)، روتری و روبرسون (۱۹۹۵)
۱۱	تماس با مشتری نهایی	بری (۱۹۸۰)، لاولاک (۱۹۸۳)، زیتمال، پراسورامان و بری (۱۹۸۵)، بیتنر (۱۹۹۰)، هس کت (۱۹۸۶)
۱۲	اصلی بودن فعالیت	پراهالاد و هامل (۱۹۹۰)، روتری و روبرسون (۱۹۹۵)
۱۳	موقعیت رقابتی	بیتیس و برادلی (۱۹۹۲)، بهارادواج، وراذراجان و فاهی (۱۹۹۳)
۱۴	مسائل مربوط با تأمین‌کننده	کمبیل (۱۹۹۵)، لوری (۲۰۰۴، ۲۰۰۲، ۱۹۹۸)، مارتین (۱۹۹۷)، یوآنتیس (۲۰۰۱)، بیل و همکاران (۲۰۰۲)

## نتیجه‌گیری

با توجه به سرعت برون‌سپاری در کشورهای مختلف و با توجه به مزایای نسبی آن، به نظر می‌رسد بستر استفاده و توسعه‌ی منطقی آن در کشور و سازمان‌های دولتی و غیردولتی وجود دارد. نکته قابل توجه آن است که برون‌سپاری به تنهایی یک راهبرد یا یک برنامه موفق نخواهد بود و پیش‌زمینه‌ها و تبعاتی دارد که بدون توجه، رعایت و پیش‌بینی آنها، امکان تحقق یافتن برون‌سپاری کم است و یا با چالش جدی روبرو خواهد شد. با تحقیقات و نتایج حاصل از برون‌سپاری می‌توان به نتایج و انتظارات اصل ۴۴ قانون اساسی و قانون جامع مدیریت خدمات کشوری رسید به این معنی که برون‌سپاری می‌تواند نتایج مؤثری را در پی داشته باشد مشروط بر آنکه این مهم به صورت کامل بررسی شده و سازمان‌های مختلف با توجه به مسائل مختلف از جمله فرهنگ سازمانی، تصمیم بگیرند که از الگو و یا مدل برون‌سپاری خاصی پیروی کنند و بدرستی فعالیتی که باید برون‌سپاری شود را تشخیص داده و مشکلات را نیز مرتفع نمایند. متأسفانه نگاه مدیران ما در مورد برون‌سپاری با ناآگاهی همراه شده و دیدگاه مناسب در این زمینه کمتر وجود دارد، چنانچه بخشی فکر می‌کنند در صورتی که کار را به بیرون واگذار کنند، آن کار به طور صحیح انجام نشده و با کیفیت پایین‌تر و هزینه بیشتر انجام می‌پذیرد. در همین رابطه بر اساس تحقیق صورت گرفته می‌توان توصیه نمود که:

✓ تصمیمات برون‌سپاری نیز مانند سایر رویه‌های مدیریتی نیازمند داده و اطلاعات است.

✓ فعالیت‌هایی که در محور فعالیت‌های اصلی سازمان قرار ندارند، باید برون‌سپاری شوند و فقط کارهایی که به موضوع اصلی فعالیت سازمان



مربوط بوده یا قیمت و شرایط انجام آن بهتر باشد، می‌توانند در داخل مجموعه انجام شوند.

✓ سازمان می‌تواند فعالیت اصلی خود را برون‌سپاری کند در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند.

✓ شرکتی که تمایل به دریافت خدمات برون‌سپاری دارد، باید متخصص انجام آن کار باشد و فعالیت‌هایش منحصراً به خدمت گرفته شده باشد.

✓ شاخص‌های پیشنهادی در این پژوهش، شاخص‌های عمومی است. بنابراین هر صنعت باید آن را بر طبق ویژگی‌های منحصر به فرد خود اصلاح و تعدیل کند.

✓ با توجه به جامعیت عوامل لحاظ شده، این قابلیت وجود دارد تا بتوان برای تصمیم‌گیری در رابطه با برون‌سپاری تمام فعالیت‌های موجود در سازمان بکار برده شود.

✓ در صورت تغییر شرایط و اولویت‌های سازمان، این قابلیت وجود دارد که شاخص‌های بیشتری را در فرآیند تصمیم‌گیری وارد نمود.

## منابع و مأخذ:

---

- ۱- معصومی، مریم، برون‌سپاری استراتژیک، دی‌ماه ۱۳۸۴، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- حافظ‌نیا، محمدرضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، ۱۳۸۰، سمت
- ۳- فلاح، نصراله محمدحسین، استانداردسازی لازمه توسعه برون‌سپاری در شرکت‌های آی.تی.ایرانی است، آبان ۱۳۸۶، سایت ITIRAN.
- 4- Dewett .t.Garett RJ. The role og information technology in organization; a review model & assessment.journal of