



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

تعیین عوامل تأثیر گذار در ارتباط با انتخاب استراتژی برون سپاری

(مطالعه موردی: شرکت پارس خودرو)

استاد:

دکتر مسعود حجاریان

محقق:

رفیع رهاننده پور لنگرودی

۹۱۱۲۴۳۱۹۱۰۸

نیمسال دوم ۹۲-۹۱

فهرست

صفحه	عنوان
۳	۱- مقدمه.....
۴	۲- ضرورت انجام تحقیق.....
۴	۳- جامعه تحقیق.....
۶	۴- پیشینه تحقیق.....
۷	۵- نقشه راه.....
۷	۶- تبیین مسئله.....
۸	۷- فعالیت های برون سپاری.....
۹	۸- عوامل موثر بر برون سپاری.....
۱۵	۹- هدایت برون سپاری.....
۱۶	۱۰- منابع.....

رقابت در میان شرکت های اتومبیل سازی در سال های اخیر به طور چشمگیری شدید شده است، علاوه بر این مشتریان و دریافت کنندگان محصولات و خدمات آنها آگاه تر و میزان تقاضایشان مکررا در حال تغییر می باشد. روش های افزایش فروش، افزایش تنوع در محصولات و ارائه سریعتر مدل های جدید به بازار را پیشنهاد داده اند. در نتیجه حجم محصولات به ازای هر مدل رو به کاهش می باشد که این منجر به تولید خودرو در حجم کمتر و به روز تر می شود. با این حال محصولات و روش های مدیریتی جدید برای حمایت از این فرآیند ها الزامی می باشند. برای پایین آوردن سیکل تولید محصولات و ارائه محصولات جدید به بازار در کمترین زمان ممکن، روش هایی مانند مدیریت زنجیره تأمین، لجستیک و توزیع، برون سپاری و ... وجود دارند که در این تحقیق به بررسی نقش برون سپاری خواهیم پرداخت.

برون سپاری در واقع واگذاری برخی فعالیت های داخلی یک سازمان به تأمین کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به تأمین کننده بیرونی بر اساس قرارداد می باشد.

شرکت ها می توانند از برون سپاری برای اهرمی کردن منابع داخلی و خارجی سازمان، قابلیت ها و شایستگی ها استفاده کنند. به خصوص تصمیمات مربوط به درون سپاری^۱ یا برون سپاری^۲ قطعات موجود و یا زیر مونتاژها، خدمات یا کارکردها می تواند به شرکت ها این توانایی را بدهد تا منابع مورد نیاز را تأمین کند و بر روی فرصت ها و فرآیند هایی که مهمتر، جدیدتر و بازگشت سرمایه بالاتری دارند، تمرکز کنند. تصمیمات ساخت و یا خرید یکی از حیاتی ترین تصمیمات برای شرکت های تولیدی می باشد. معمولا شرکت های تولیدی هزاران قطعه دارند که هر یک از آنها می توانند در داخل تولید شوند و یا اینکه از خارج از شرکت خریداری شوند. تصمیمات برون سپاری تنها محدود به مواد، قطعات و اجزای قطعات نمی شود، بلکه برای فعالیت های غیر تولیدی همانند خدمات پشتیبانی نیز کار برد دارد. برای بسیاری از سازمان ها تعداد تصمیمات بالقوه برون سپاری بسیار زیاد می باشد. علاوه بر هزینه و سود، تصمیمات برون سپاری شامل توجه به موضوعات استراتژی، کارایی و ابعاد ریسک مرتبط با کیفیت تأمین کننده، زمان دریافت سفارشات و نحوه ارسال آنها می باشد. هنگامی که همه ی این عوامل با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند، تصمیم منبع یابی می تواند آنقدر پیچیده شود که سود دهی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد و یک تصمیم نادرست می تواند به عملکرد غیر موثر شرکت منجر شود.

برون سپاری در یک دهه گذشته به یک موضوع فراگیر تبدیل گشته است و از کاربردهای محدودی که در آن کارکردهای جانبی کسب و کار برون سپاری می شدند، به کارکردهای حیاتی کسب و کار در امروزه گسترش یافته اند.

^۱ Insource

^۲ Outsourcing

۲- ضرورت انجام تحقیق

جهانی سازی منجر به افزایش رقابت بین شرکت ها شده است که این منتج به چندین توسعه در بازار آنها مانند افزایش تنوع محصول، افزایش کالاهای خاص مشتری و کوتاه شدن چرخه های عمر محصول گشته است. برای رقابتی ماندن در این محیط کسب و کار، شرکت ها شروع کرده اند تا بر آن فعالیت هایی متمرکز شوند که به عنوان کسب و کار اصلیشان در نظر گرفته اند و مابقی فعالیت ها را برون سپاری کنند. افزایش برون سپاری فعالیت های غیر اصلی، یک فرصت کسب و کار نوظهور را ایجاد کرده است که چندین بازیگر را جذب می کند تا وارد بازار شوند و برای خدمات و محصولات جدید تقاضا بیابند.

با این رشد سریع اموال و دارایی ها در این اقتصاد جهانی نوظهور، اساس مزیت رقابتی از رقابت های داخلی به سوی قابلیت های شبکه ای تغییر مسیر داده است. در محیط اقتصاد جهانی که به صورت یک شبکه در آمده است، برون سپاری به عنوان یک ابزار استراتژیک بسیار مهم شناخته می شود که به شرکت ها اجازه می دهد تا بر شایستگی ها و قابلیت های اصلیشان متمرکز شوند تا بتوانند قابلیت هایی در سطح رقابت جهانی برای خودشان ایجاد کنند. در این محیط رقابتی امروز، حوزه و دامنه برون سپاری گسترش یافته و شامل فعالیت های اصلی کسب و کار و نوآوری پروژه های جدید نیز می باشد. تولید سنتی با هزینه کم و یا ترکیبات اندک برون سپاری دیگر کفایت خودشان را برای تضمین مزیت رقابتی پایدار از دست داده اند.

استفاده از برون سپاری در محیط امروز مزایایی برای شرکت ها دارد که شامل هزینه های کمتر، سرمایه گذاری و تمرکز بر شایستگی ها و توانایی های اصلی، انعطاف پذیری، کاهش دارایی ها و قابلیت های مکمل می باشد.

امروزه سازمان ها به طور وسیعی جهت افزایش توان رقابتی و کسب سود و تمرکز بر روی مزیت رقابتی خود به دنبال برون سپاری هستند. دستیابی به مزیت رقابتی از طریق افزایش راهبرد تمایز چالش یزگی است که سازمانها با آن مواجه هستند و باید با افزایش کارایی، استفاده از فناوری های جدید و کسب مهارت های مدیریتی به آن دست یابند. بنابراین برای دستیابی به مزایای بیشتر بسیاری از سازمانها به برون سپاری فعالیت های خود اقدام نموده و بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود را مد نظر قرار داده اند.

۳- جامعه تحقیق (شرکت پارس خودرو)

شرکت پارس خودرو یکی از شرکتهای تولید کننده خودرو در ایران است. پارس خودرو عمده ترین تولید کننده خودروهای چندمنظوره و ورزشی (SUV) در ایران نیز می باشد. شرکت پارس خودرو در سال ۱۳۳۵ به عنوان یک شرکت تولیدی و بازرگانی در زمینه اتومبیل های جیب فعالیت خود را آغاز و از آن دوران تا کنون موفق به تولید انواع خودروهای سواری و دو دیفرانسیل در کشور گردید. امروزه مساحت شرکت پارس خودرو در حال حاضر بالغ بر ۵۹۰۰۰۰ متر مربع می باشد که از این میزان حدود ۱۹۲۰۰۰ متر مربع آن به

فضای تولیدی و اداری شامل سوله ها، ساختمان ها و کارگاه های مختلف اختصاص یافته است. مهمترین امکانات موجود شرکت شامل ماشین آلات پرس قطعات (تا ظرفیت ۱۸۰۰ تن) تجهیزات اطاق سازی، خطوط رنگ، خطوط تزئینات، تست خودرو و ماشین آلاتی از قبیل فرز CNG، دستگاه برش لیزری پرس دو آلفوم و دستگاه اندازه گیری CMM می باشد.

در ابتدا پارس خودرو محصولات رامبلر و جنرال موتورز را تحت لیسانس شرکت های اصلی تولید می کرد. اولین خودروی ساخته شده توسط این شرکت آریا شاهین بود که در سال ۱۹۶۷ میلادی بر اساس خودروهای تولید رامبلر ساخته شد. این شرکت همچنین خودرو جیب را تحت لیسانس شرکت اصلی تولید کرد. در سال ۱۹۷۲ میلادی پس از این که پارس خودرو جزئی از جنرال موتورز شد به جنرال موتورز ایران تغییر نام یافت و تولید خودروهای اپل را با علامت تجاری شورلت در ایران آغاز کرد. این خودرو با موتورهای ۲،۵ و ۲،۸ لیتری تولید می شد. علاوه بر این یک مدل بیوک و کادیلاک و یک مدل شورلت به نام شورلت نوا همراه با یک وانت شورلت تولید شد. این تولیدات تا سال ۱۳۶۱ شمسی که دولت جمهوری اسلامی ایران شرکت را وادار به قطع رابطه با جنرال موتورز کرد ادامه داشت.

پس از این پارس خودرو تولید نیسان پاترول را تحت لیسانس شرکت نیسان آغاز کرد. همچنین شرکت پارس خودرو خط تولید رنو ۵ را از شرکت سایپا خریداری کرده و اقدام به تولید خودروهای سپند I و سپند II نمود که در واقع نسخه های تغییر یافته رنو ۵ بودند.

در سال ۲۰۰۰ مقدار ۵۱ درصد از سهام شرکت پارس خودرو توسط سایپا خریداری شد. محصول بعدی پارس خودرو پی کی نام داشت که با تلفیق موتور پراید و بدنه رنو ۵ تولید می شد. با توجه به این که فاصله چرخ های پراید بیش از رنو ۵ بود چرخ های پی کی خارج از بدنه آن قرار می گرفت. تولید این خودرو متوقف شده است.

در سال ۲۰۰۸ و در اوج بحران مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۷، این شرکت بار دیگر مذاکراتی را با شرکت جنرال موتورز برای خرید برند پونتیاک آغاز کرد. جنرال موتورز قصد داشت با فروش این برند خود را از ورشکستگی نجات دهد، اما این مذاکرات به دلیل پیچیدگی روابط ایران و آمریکا، با وجود کسب امتیازات قابل توجه توسط پارس خودرو به سرانجام نرسید

در حال حاضر شرکت محصولات رنو و نیسان را تحت لیسانس شرکت اصلی تولید می کند. نیسان مورانو و نیسان ماکسیما و نیسان رونیز و نیسان پیکاپ و رنو مگان و رنو لوگان از این جمله اند. لوگان تولیدی به نام تندر ۹۰ شناخته می شود. دو محصول جدید هم از اواخر سال ۱۳۸۸ به نامهای نیسان قشقائی و نیسان تینا به محصولات پارس خودرو اضافه شده است که به ترتیب جای نیسان رونیز و نیسان ماکسیما را گرفته ولی با توجه به تقاضای زیاد خودرو نیسان ماکسیما همچنان این خودرو تولید می شود

۴- پیشینه تحقیق

برخی از محققان، بیشتر در حوزه تولید و مدیریت زنجیره تأمین، برون سپاری را چیزی بیش از تکامل مطالعات در حوزه ساخت یا خرید^۱ نمی دانند. دیگر محققان، عموماً در حوزه مدیریت عملیات خدمات، آن را یک روند انقلابی و جهشی که در چند سال گذشته آغاز گشته است می دانند. یکی از تئوری هایی که در اکثر منابع به آن در مورد منشأ برون سپاری اشاره می شود، تئوری هزینه مبادله می باشد و از این رو سرچشمه دانش برون سپاری به حدود هفتاد سال قبل بر می گردد.

در طول این هفتاد سال چندین تئوری در رشته های مختلف توسعه یافته اند که به طور مکرر در مطالعاتی که امروزه در مورد برون سپاری وجود دارد، به طور خلاصه به آنها اشاره می شود. ۱۰ تئوری که از آنها بیشتر در مقالات و منابع علمی به عنوان ریشه های برون سپاری یاد می شود به شرح زیر می باشند:

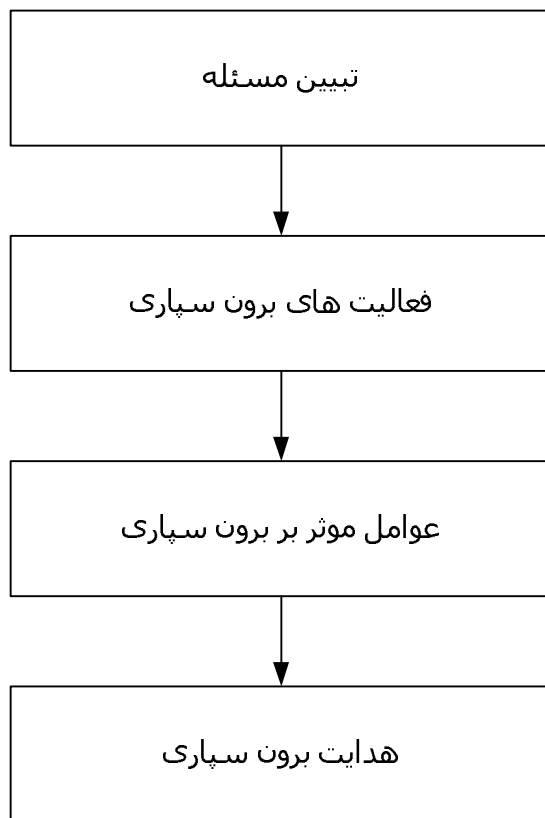
- ۱- تئوری هزینه مبادله
- ۲- دیدگاه بر اساس منابع
- ۳- تئوری عامل اصلی
- ۴- تئوری ادغام عمودی
- ۵- مدیریت استراتژیک
- ۶- اقتصاد تکاملی
- ۷- دیدگاه ارتباط
- ۸- اقتصاد صنعتی
- ۹- تئوری هم تراز استراتژیک
- ۱۰- تئوری شایستگی اصلی

هزارات تحقیق در مورد دانش برون سپاری در حوزه های مختلفی انجام گشته است که این نشان می دهد دانش برون سپاری مرتبط با موضوع تولید یا هر حوزه منحصر به فردی نمی باشد، بلکه در همه ی حوزه ها کاربرد دارد و این اهمیت این دانش پر کاربرد را نشان می دهد.

عموماً در تحقیقات مربوط به برون سپاری چهار پرسش متداول مد نظر قرار می گیرد که عبارتند از:

- ۱- چرا باید برون سپاری کنیم؟
- ۲- کدام فعالیت ها و فرآیند ها باید برون سپاری شوند؟
- ۳- عوامل اصلی موفقیت در ارتباط با برون سپاری کدامند؟
- ۴- چگونه باید این برون سپاری را هدایت کنیم؟

^۱ Make-Or-Buy



شکل ۱- نقشه راه

همان طور که در بخش قبل گفته شد در اکثر تحقیقات مربوط به برون سپاری ۴ مرحله صورت می گیرد. در این تحقیق نیز ما به دنبال این هستیم که ۴ بخش فوق را تشریح کنیم و به شرح هر یک بپردازیم، اما همان طور که از نام تحقیق پیداست، تمرکز اصلیمان بر روی تعیین عوامل تأثیرگذار بر اتخاذ تصمیم برون سپاری می باشد، یعنی مرحله شماره ۳ که در بخش های بعد این قسمت به طور مفصل توضیح داده خواهد شد.

۶- تبیین مسئله

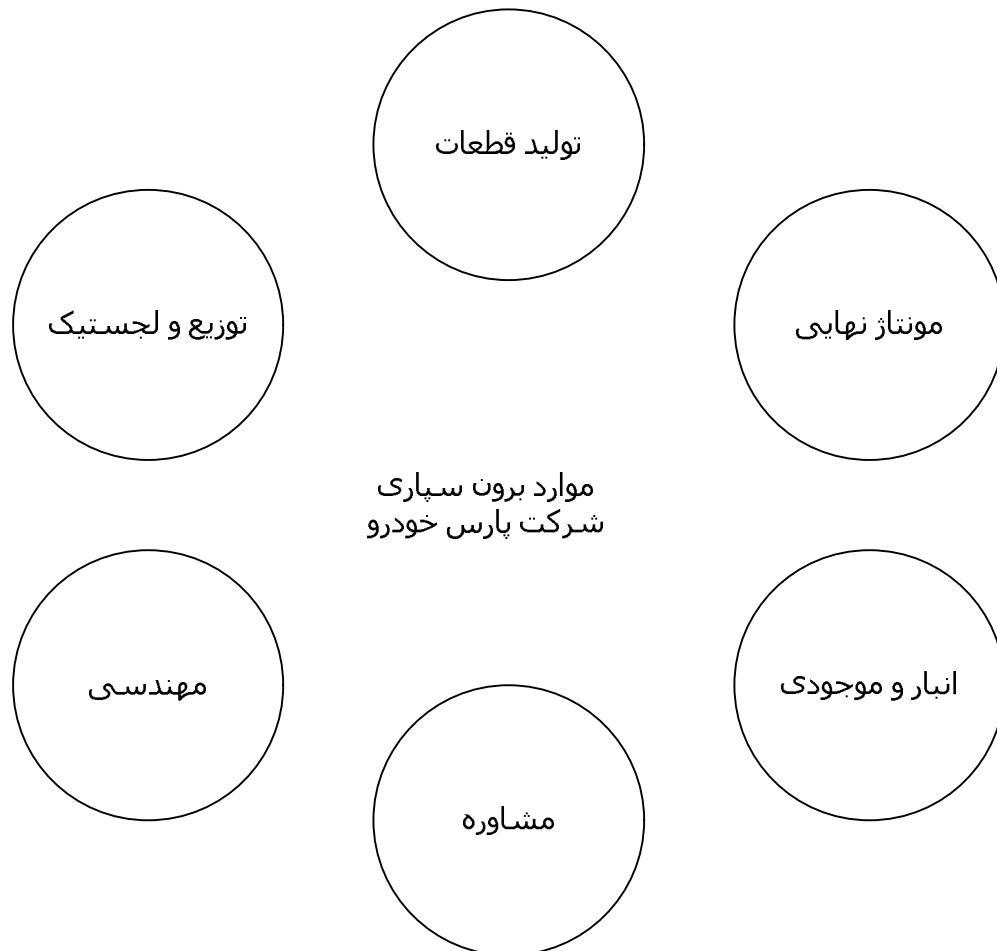
نخستین بخش از چهار مرحله تحقیق مربوط به تبیین مسئله می باشد. منظور از تبیین مسئله این است که بررسی کنیم شرکت یا سازمانی که قصد انجام برون سپاری را دارد و یا اینکه برون سپاری را یکی از نامزد های اجرای امور خود می داند، هدف و قصدش از این کار چه بوده و به دنبال چه چیزی می باشد و چرا به استراتژی برون سپاری رو آورده است. به طور کلی می توان اهداف برون سپاری را برای شرکت پارس خودرو به صورت زیر تشریح کرد:

- کسب مزیت رقابتی در کشور و حتی در خارج از کشور

- توسعه شرکت برای صادرات محصولات
- بهره مندی از دانش و تکنولوژی روز دنیا
- همکاری با شرکت های بزرگ دنیا و انتقال دانش و تکنولوژی آنها به داخل کشور
- کاهش هزینه های اجرایی و تولیدی
- ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی
- کسب رضایتمندی مشتریان
- مطابقت محصولات تولیدی با استانداردها (مصرف سوخت، زیست محیطی و ...)

۷- فعالیت های برون سپاری

به طور کلی مواردی که می توان آن را در شرکت پارس خودرو برای برون سپاری مد نظر قرار داد به شکل زیر می باشند:



شکل ۲- حوزه ی فعالیت های برون سپاری شرکت پارس خودرو

همان طور که در شکل فوق دیده می شود می توان در این زمینه ها فرآیند برون سپاری را برای شرکت انجام داد.

تولید قطعات: در زمینه تولید قطعات منظور این است که اجزا و قطعاتی که در خودرو به کار می روند را به دست تأمین کننده بیرونی سپرد و از وی خریداری کرد. نکته مهمی که در این بخش می توان به آن اشاره نمود این است که شرکت می تواند این قطعات را به صورت نیمه تولید شده نیز خریداری کند.

مونتاژ نهایی: شرکت در این بخش خود قطعات و اجزاء مورد نظر را تولید می کند ولی برای مونتاژ این قطعات به یکدیگر و تبدیل به محصول نهایی متوسل شرکت هایی در بیرون سازمان می شود.

انبار و موجودی: در این زمینه شرکت محصولاتی را که ساخته شده اند و یا مونتاژ شده اند را برای نگهداری به دست پیمانکار خارجی می سپارد. منظور این نیست که نگهداری محصولات در خارج از کارخانه انجام می شود، بلکه در همان کارخانه به دست پیمانکاران سپرده می شود.

مشاوره: فرآیند مشاوره بیشتر برای رده های مدیریتی مد نظر قرار می گیرد. در این بخش مدیران به صورت دوره ای ممکن است از تجربیات افراد خبره برای بهبود وضعیت موجود استفاده کنند. امور مربوط به برنامه ریزی و تصمیمات شرکت می تواند در این قسمت با مشاوران مربوطه مد نظر قرار گیرد.

مهندسی: در این بخش امور مربوط به مهندسی مانند برنامه ریزی تولید، امور مربوط به نگهداری و تعمیرات، امور مربوط به کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت و سایر اموری که مربوط به بخش های مهندسی می باشد، قرار می گیرد.

توزیع و لجستیک: در این بخش کلیه فعالیت های مربوط به حمل و نقل قطعات و محصولات خارج از شرکت، توزیع محصولات و کلیه امور مربوط به جابه جایی ها قرار می گیرد.

لازم به ذکر است از آنجا که بررسی هر یک از بخش های فوق نیازمند تحقیقات گسترده ای می باشد، تمرکزمان بیشتر بر روی بخش تولید قطعات خواهد بود.

۸- عوامل موثر بر برون سپاری

در این بخش معیارها و عواملی را که بر تصمیمات برون سپاری تأثیر می گذارند را معرفی می نماییم. همان طور که در بخش های قبلی نیز گفته شد اصلی ترین بخش در این تحقیق توضیحات این مرحله می باشد که آن را به طور مفصل تری بیان می نماییم. این عوامل از طریق مطالعات مقالات و کتب علمی و همچنین مصاحبه با مدیران بخش های مختلف شرکت پارس خودرو بدست آمده است که در زیر آنها را می بینیم:

شرح	معیار
آیا فعالیت مورد نظر جزء توانمندی های محوری و شایستگی های اصلی شرکت محسوب می شود؟ اگر فعالیتی جزء توانایی اصلی باشد، تمایل به برون سپاری آن کمتر خواهد بود.	توانمندی محوری (۱)
در بخش هزینه شرکت به برآورد و مقایسه تخمینی هزینه تولید در داخل شرکت و تأمین خارجی می پردازد و نتایج خود در مورد هزینه را تحلیل می کند. اگر هزینه تولید در داخل کمتر باشد تمایل به برون سپاری کاهش می یابد.	هزینه (۲)
سود به این معنی است که شرکت با سرمایه گذاری بر روی تأمین کننده خارجی چه مزایایی بدست می آورد و به چه میزان از نوآوری بهره مند می گردد. اگر میزان درآمد و سود حاصل مقدار ناچیزی باشد برون سپاری صورت نمی گیرد.	سود (۳)
در این معیار شرکت به بررسی این می پردازد که آیا در حجم تولید اندک یا خیلی زیاد قادر به تولید می باشد و یا خیر. اگر قادر باشد، تمایل به برون سپاری کاهش می یابد.	اندازه تولید (۴)
شرکت با بررسی کیفیت محصولات تولیدی خود و از طریق مقایسه کیفیت محصولات تأمین کننده با محصولات خود به این نتیجه می رسد که کدام مورد بهتر خواهد بود. اگر کیفیت محصولات شرکت بهتر از کیفیت محصولات تأمین کننده باشد، تمایل به برون سپاری کاهش می یابد.	مسئله کیفیت (۵)
در این معیار شرکت با بررسی اینکه چه مدت زمان طول طول می کشد تا خود محصول جدیدی را ارائه کند و با بررسی همین شرایط برای تأمین کنندگان خارجی، تحلیل خود را در این زمینه انجام می دهد. اگر مدت زمان توسعه محصول در داخل شرکت کمتر باشد، تمایل شرکت به برون سپاری کاهش می یابد.	توسعه محصول جدید (۶)

نوسانات بار کاری (۷)	شرکت باید بررسی کند که در مواقعی که بار کاری و تقاضا دچار نوساناتی می شود، از عهده تولید بر می آید یا خیر. هرچه توانایی شرکت در این مورد بیشتر باشد تمایل به برون سپاری کاهش می یابد.
نوسانات فروش (۸)	شرکت با بررسی روند فروش خود و تحلیل های لازم در مورد آن به ضرورت برون سپاری پی می برد.
توسعه کشور (۹)	شرکت به بررسی این موضوع می پردازد که با اجرای این استراتژی به چه میزان به توسعه صنعت کشور کمک می کند. هر چه میزان توسعه کشور به کمک برون سپاری افزایش یابد، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.
استراتژی شرکت (۱۰)	شرکت با توجه به این معیار به بررسی استراتژی خود می پردازد که به چه میزان برون سپاری با اهداف بلند و مأموریت شرکت همراستا است.
فناوری (۱۱)	با توجه به محصولاتی که شرکت قصد تولید آنها را دارد باید بررسی کند که آیا فناوری لازم برای ساخت آنها را داراست یا خیر. اگر فناوری شرکت برای تولید محصولات کارا نباشد، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.
منابع انسانی (۱۲)	شرکت بسته به محصولی که قصد تولیدش را دارد باید بررسی کند که آیا منابع انسانی واجد شرایط را در داخل دارد یا خیر. هر چه منابع انسانی درون شرکت از صلاحیت بیشتری برخوردار باشند، برون سپاری کاهش می یابد.
امنیت اطلاعات (۱۳)	آیا فرآیند و فعالیتی که شرکت قصد برون سپاری آن را دارد، از نظر نحوه تولید و یا برنامه ریزی در انحصار آن است یا می توان به راحتی آن را در اختیار دیگران قرار داد؟
وابستگی میان فعالیت ها (۱۴)	شرکت باید بررسی کند که آیا میان فعالیتی که قرار است

برون سپاری شود با سایر فعالیت ها یا فعالیت دیگری وابستگی وجود دارد یا خیر. هر چه وابستگی بین فعالیت ها بیشتر باشد، تمایل به برون سپاری کمتر می شود.

بازار تأمین کنندگان (۱۵)

شرکت باید بررسی کند که آیا برای فعالیت یا فرآیند مورد نظر، در خارج از سازمان تأمین کنندگان مجربی وجود دارند که شرکت بتواند آن فعالیت ها را به آنها واگذار کند یا خیر. اگر تأمین کنندگان واجد شرایط در خارج از سازمان وجود نداشته باشد، برون سپاری کاهش می یابد.

سرعت تولید (۱۶)

این معیار بدین معنی می باشد که آیا با اتخاذ استراتژی برون سپاری، زمان تولید محصول و رسیدن آن به مشتری آیا تغییر می کند و یا خیر. اگر این زمان بهبود یابد، آنگاه تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.

فرهنگ سازمانی (۱۷)

شرکت باید بررسی کند که به چه میزان استراتژی برون سپاری با فرهنگ داخلی سازمان همراستاست. هرچه این با یکدیگر همراستا تر باشند، برون سپاری افزایش می یابد.

وابستگی به تأمین کننده (۱۸)

شرکت باید بررسی کند که با اتخاذ فرآیند برون سپاری به چه میزان به تأمین کننده وابسته خواهد شد. هر چه این وابستگی افزایش یابد، برون سپاری کاهش می یابد.

کنترل درونی (۱۹)

باید بررسی شود که با اتخاذ استراتژی برون سپاری آیا میزان کنترل درونی مدیریت بر فعالیت ها و فرآیندها کاهش می یابد یا خیر. اگر کنترل بسیار کاهش یابد، تمایل به برون سپاری نیز کاهش می یابد.

امنیت شغلی (۲۰)

آیا با اتخاذ استراتژی برون سپاری امنیت شغلی پرسنل شرکت کاهش می یابد یا خیر. هرچه این امنیت شغلی کاهش یابد تمایل به برون سپاری نیز کاهش می یابد.

ریسک (۲۱)

شرکت باید بر اساس نام و اعتبار تجاری خود میزان ریسکی

را که با واگذاری فعالیت به تأمین کننده خارجی به وجود می آید را تخمین زند. اگر میزان این ریسک برآورد شده بالا باشد، تمایل به برون سپاری کاهش می یابد.

اهمیت مشتریان (۲۲)

شرکت باید نظریات مشتریان خود را جویا باشد. هرچه این نظریات و خواسته های مشتری در طول زمان بیشتر تغییر کنند، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.

رقبا (۲۳)

شرکت باید جایگاه خود و رقبا را در صنعت بیابد. هر چه فاصله شرکت از رقبا بیشتر باشد (قابلیت بهتر شرکت) تمایل به برون سپاری کاهش می یابد.

نرخ تغییرات (۲۴)

شرکت باید نرخ تغییرات در فناوری، سیاست ها و ... را بررسی کند و ببیند که آیا می تواند با این نرخ تغییرات، خود را تغییر دهد یا خیر. هر چه توانایی شرکت برای تغییر کمتر باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.

پیچیدگی فعالیت (۲۵)

هرچه فعالیت و یا فرآیند مورد نظر از نظر ساخت پیچیده تر باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.

دسترسی به منابع (۲۶)

شرکت باید میزان دسترسی خو به منابعی که برای تولید به آنها احتیاج دارد را برآورد کند. هرچه میزان دسترسی شرکت به این منابع مورد نیاز کمتر باشد، تمایل به اتخاذ استراتژی برون سپاری افزایش می یابد.

دستیابی به بازار جدید (۲۷)

هر چه تمایل شرکت برای دستیابی به بازار های جدید بیشتر باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.

موجودی ها (۲۸)

اگر شرکت تمایلی به نگهداری میزان زیادی موجودی در انبار شرکت را نداشته باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می یابد.

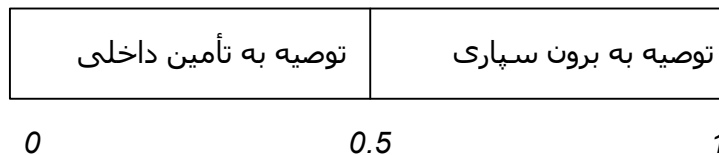
برای هر یک از حوزه هایی که شرکت قصد اجرای برون سپاری را دارد باید جدولی مشابه زیر تشکیل دهد:

نام فعالیت یا فرآیند مورد نظر:						
میزان تأثیر معیار بر روی فعالیت یا فرآیند					وزن معیار	معیار
خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)		
						معیار اول
						معیار ام
						معیار ان

جدول ۲- امتیاز دهی به معیار ها برای هر فعالیت

توصیف جدول فوق بدین صورت می باشد که ابتدا لیستی از فعالیت هایی که می توان آنها را در خارج از سازمان تولید کرد را تهیه می نمایم. سپس تأثیر هر یک از معیار های فوق را برای این فعالیت می سنجیم. سپس با میانگین گیری از میزان تأثیر معیارها و ضرب آن در وزن معیار مربوطه یک مقایسه کلی بین فعالیت ها انجام می شود و فعالیتی که کاندیدای برون سپاری می باشد را شناسایی می نمایم.

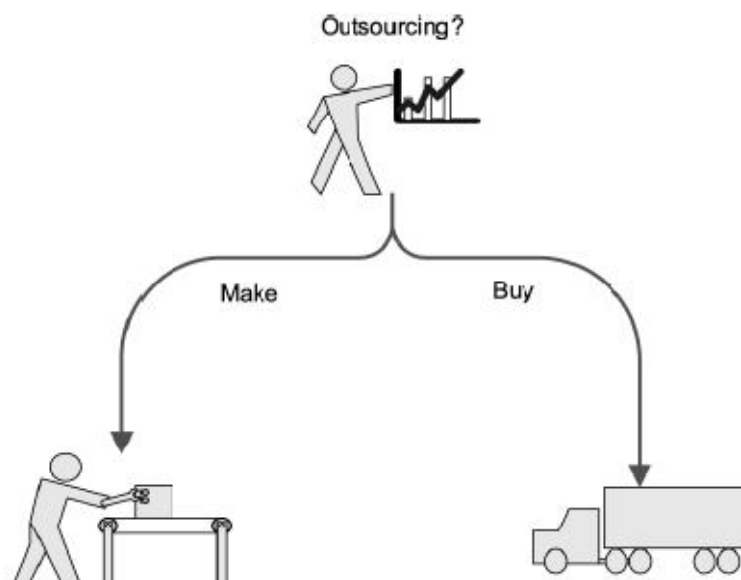
بعد از تعیین مراحل فوق متخصصان باید اعداد بدست آمده را به یک معیار مطلوبیتی بین صفر و یک تبدیل کنند و با ارائه شاخص زیر برای هر فعالیت نسبت به برون سپاری یا تولید در داخل آن اقدام کنند.



روشی دیگر برای اولویت بندی فعالیت های نامزد برون سپاری استفاده از فنون تصمیم گیری چند معیاره^۱ (MCDM) می باشد. در این روش نیز به هر یک از معیار ها با توجه به نظرات خبرگان و کارشناسان مربوطه امتیازاتی داده می شود و می توان از تکنیک های مختلفی مانند روش AHP، TOPSIS و ... وزن های معیارها را یافت و فعالیت ها را اولویت بندی کرد.

همچنین می توان از توزیع های آماری و استفاده از نرم افزارهای آماری مانند SPSS نیز این معیار ها و فعالیت ها را برای برون سپاری اولویت بندی کرد.

^۱ Multiple Criteria Decision Making

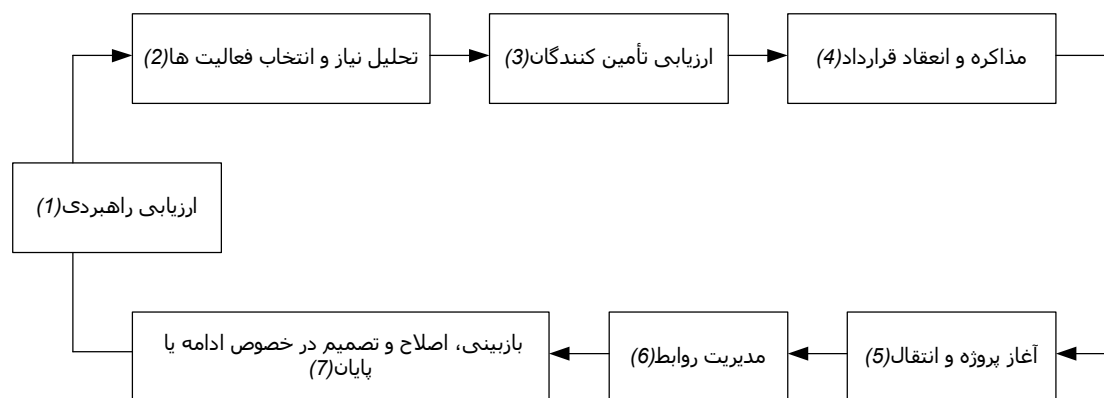


۹- هدایت برون سپاری

بزرگترین اشتباهی که در بسیاری از فرآیندهای برون سپاری رخ می دهد این است که مدیران بر این تفکرند که کار و وظیفه آنها با سپردن یک فعالیت یا فرآیند به تأمین کننده بیرونی به اتمام می رسد. مدیران و حتی تأمین کنندگان بیرونی در طول فرآیند باید نکات و ضوابطی را رعایت کنند و حمایت هایی را انجام دهند تا این فرآیند به خوبی پایان یابد. برخی از این فعالیت ها عبارتند از:

- حمایت مدیران ارشد از فرآیند برون سپاری
- تعهدات تأمین کننده
- صداقت تأمین کننده
- پایبند بودن به قوانین و مقررات
- تجزیه و تحلیل کارشناسانه معیارها و عوامل برون سپاری
- کسب اطلاعات از تأمین کنندگان مختلف
- برقراری روابط بلند مدت با تأمین کننده
- مدیریت لحظه به لحظه روابط میان شرکت و تأمین کننده
- بهره مندی از یک قرارداد کاملاً ساختارمند
- به کار گیری کارشناسان خارج از سازمان
- ارزیابی مداوم فرآیند
- درک صحیح از اهداف برون سپاری
- داشتن نگرش استراتژیک و راهبردی به موضوع

پس برای اینکه فرآیند برون سپاری به شکل ایده آلی پیش رود، برقراری یک روابط ایده آل بین برون سپار و تأمین کننده و همچنین اصلاح و بازبینی قراردادها و نحوه انجام کار تأمین کننده برای نظارت بر چگونگی انجام کار، می تواند فرآیند برون سپاری را به شکل منظم تری پیش برد. سیکل زیر یک سیکل مناسبی را از عملیات اجرای برون سپاری نشان می دهد:



شکل ۳- فرآیند اجرایی برون سپاری

۱۰- منابع:

www.emeraldinsight.com

www.magiran.com

www.civilica.com

www.sid.ir

www.parskhodro.ir

و با تشکر ویژه از مهندسین حسین آبادی، حیدری و فارسایانی که در پیشبرد این تحقیق بسیار به بنده کمک نمودند.