

# ارائه چارچوبی برای برون سپاری راهبردی و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در زنجیره ارزش

نویسندگان: کوروش پرویزیان\*<sup>۱</sup> و فرزانه دهقان‌نیری<sup>۲</sup>

۱. دکترای مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه الزهرا (س)

\*Email: ko\_parviziaan@yahoo.com

## چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازارهای جهانی و کاهش مخاطرات سرمایه‌گذاری‌ها، فرایند برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی را دنبال می‌کنند. اکنون، تعداد عمده‌ای از شرکت‌های معتبر در دنیا با تکیه بر مزیت‌های رقابتی خود، بخشی از فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری نموده‌اند.

اقدام برون‌سپاری زمانی راهبردی (استراتژیک) خواهد بود که با راهبردهای (استراتژی‌های) بلندمدت سازمان هم‌راستا شود. به عبارت دیگر، تعیین فرصت‌های برون‌سپاری و پس از آن، انتخاب نحوه و چارچوب برون‌سپاری توسط ابزاری به نام برون‌سپاری راهبردی با راهبردهای سازمان مرتبط خواهد شد.

در این مقاله سعی می‌شود ضمن معرفی برون‌سپاری راهبردی، روش‌های برون‌سپاری راهبردی بررسی شده و در نهایت، یک متدولوژی برای برون‌سپاری راهبردی در زنجیره ارزش سازمان‌ها ارائه گردد.

**کلید واژه‌ها:** برون‌سپاری راهبردی، زنجیره ارزش، چارچوب برون‌سپاری، روش‌های برون‌سپاری

## دانشور

ره‌تار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۲/۱۱

• پذیرش مقاله: ۸۸/۴/۲۰

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year No.44  
Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

مقدمه

آغاز قرن ۲۱ دوره جدیدی برای صنایع است. دامنه برون‌سپاری که به طور عمده در لجستیک به کار گرفته شد به سایر بخش‌های صنعت از جمله منابع انسانی، منابع مالی و تأمین سرمایه از طرق مختلف و جذب سرمایه گسترش یافت و باعث کاهش هزینه‌ها و

مخاطرات در شرکت‌ها و افزایش قابلیت تمرکز بر مزیت‌های رقابتی آن‌ها شد.

برون‌سپاری مفهوم جدیدی در دنیای صنعت و خدمات نیست، بلکه آنچه جدید است بیشتر شدن اهمیت و سودمندی آن در محیط امروز کسب و کار است. بر اساس برآورد گروه بین‌المللی جمع‌آوری داده

همچنین، گاهی سازمان‌ها با وجود داشتن دانش و منابع مورد نیاز، فعالیت‌هایی را برون‌سپاری می‌کنند تا بتوانند با آزادسازی نیروی متخصص خود، توان سازمان را در تمرکز و تقویت فعالیت‌های اصلی و محوری و مزیت‌های رقابتی افزایش دهند.

هر چند مدیریت و راهبری زنجیره ارزش از شایستگی‌های محوری سازمان‌ها محسوب می‌شود، اما معمولاً عملیاتی مانند لجستیک و زنجیره ارزش را جزء اولین گزینه‌های قابل برون‌سپاری قرار می‌دهند؛ چرا که به عنوان شایستگی محوری در زنجیره ارزش یک سازمان تعریف نمی‌شوند و سازمان‌ها مایلند انجام آن‌ها را با بهترین کیفیت و کمترین هزینه به نحوی سازمان‌دهی نمایند که بتوانند بیشترین امکانات و منابع درون سازمان خود را در جهت تحقق اهداف استراتژیک خود و رضایت مشتریان هدایت و مدیریت نمایند. در این حالت، برون‌سپاری از طریق واگذاری عملیاتی از قبیل انبارداری، حمل و نقل بار، مدیریت موجودی، ارائه خدمات پس از فروش انجام می‌شود؛ در صورتی که هدف سازمان‌ها از برون‌سپاری باید ایجاد ارزش افزوده بالاتر و تقسیم ریسک‌ها و مخاطرات سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه‌های مختلف و مورد نیاز شرکت‌ها باشد.

با این وجود، آنچه به فعالیت‌ها و شایستگی‌های بنیادی شکل می‌دهد ایستا نیست. سازمان‌ها به طور مداوم آنچه را به جنبه‌های بنیادی و غیربنیادی کارشان شکل می‌دهد مورد ارزیابی قرار می‌دهند و طریق تأمین این فعالیت‌ها را متناسب با شرایط تعیین می‌کنند. شرکت‌های متخصص در برون‌سپاری در پاسخ به این بازار رو به رشد ظاهر شده‌اند [۱۰].

تا کنون تحقیقات اندکی در خصوص برون‌سپاری و به خصوص، برون‌سپاری راهبردی برای کاهش مخاطرات مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها انجام شده است. مطالعه حاضر نگرش جدیدی را در قالب یک چارچوب، طراحی و ارائه خواهد نمود. این مدل، برون‌سپاری راهبردی را با سرمایه‌گذاری خطرپذیر (ریسک‌پذیر) پیوند زده و زنجیره ارزش جدیدی را برای سازمان فراهم می‌آورد.

امریکا (International Data Gathering (IDG) Group) در سال ۲۰۰۱ در مجموع بخش‌های مختلف کسب و کار شرکت‌های صنعتی ۷۱۲،۱۴۵ میلیون دلار و در سال ۲۰۰۶ برابر ۱،۱۹۸،۹۰۸ میلیون دلار در زمینه برون‌سپاری هزینه شده است [۱]. برون‌سپاری فرایندهای تجاری (Business Process Outsourcing (BPO)) بر اساس یک برآورد در سال ۲۰۰۴ برابر ۱۱۲ میلیارد و در سال ۲۰۰۵ برابر ۱۲۸ میلیارد دلار بوده است و پیش‌بینی می‌شود متوسط رشدی حدود ۹/۶٪ داشته باشد؛ در حالی که میانگین رشد اقتصاد صنعتی دنیا در حدود ۶/۷٪ است [۲]. سازمان‌ها به گونه‌ای فزاینده بر تمرکز بر فعالیت‌های اصلی و محوری خود تأکید دارند و فعالیت‌های غیر اصلی خود را به پیمانکاران برون‌سپاری می‌کنند. آن‌ها می‌توانند هر عملی را از پشتیبانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، پرداخت حقوق تا حتی تولید را برون‌سپاری کنند. برون‌سپاری یکی از حیطه‌های به سرعت در حال رشد است [۳]. در همین رابطه باید اذعان نمود که برون‌سپاری یکی از مهم‌ترین مشکل‌های تغییر سازمانی در دو دهه اخیر بوده است [۴ و ۵]. در عصر دیجیتالی شده، تمایل رو به تزايدی بر برون‌سپاری به ویژه در بخش خدمات [۶] آشکار شده و حتی واگذاری فعالیت‌های دانشی نیز به خارج از مرزهای کشور رو به افزایش است [۷]. دامبرگر نیز تأکید می‌کند که محیط‌های کسب و کار نقش اساسی در تصمیم‌گیری شیوه تولید یک سازمان ایفا می‌کند [۴]. در همین راستا چن اشاره می‌کند که صرفه‌جویی ناشی از مقیاس تأثیر مهمی بر تصمیمات برون‌سپاری دارد [۸].

یک علت عمده در افزایش به‌کارگیری فرایند برون‌سپاری، تغییر و تحولات محیطی و تأثیر آن بر دانش و عملکرد سازمان است. سازمان‌ها ناگزیرند برای موفقیت در دنیای کسب و کار امروز، بر مزیت‌های رقابتی خود تکیه کنند؛ برای این منظور، استراتژی برون‌سپاری به عنوان راه‌کاری خواهد بود که امکان استفاده سازمان از منابع، تسهیلات و تخصص‌های سایر سازمان‌ها را بدون این که سازمان مالکیتی بر منابع و تسهیلات داشته باشد فراهم می‌آورد.

## مبانی نظری

### برون‌سپاری راهبردی

امروزه اقتصاد مبتنی بر دانش به سازمان‌ها توصیه می‌کند تا برای افزایش سود خود از برون‌سپاری راهبردی سیستماتیک بهره‌برداری لازم را بنمایند. لذا، همچنان‌که سازمان‌ها فعالیت‌های داخلی خود را غیر متمرکز نموده و بیشتر به برون‌سپاری روی می‌آورند، در حقیقت به سمت سازمان‌های مجازی با تأکید بر دانش‌محوری و نیز، ارتباط با دیگر سازمان‌ها، مبتنی بر علایق مشترک و با به‌کارگیری سیستم‌های الکترونیک تمایل بیشتری نشان می‌دهند [۴].

همچنین، شای و استکن بکا در تحقیق خود بیان می‌نمایند که سازمان‌ها در انتخاب شیوه تولید خود از برون‌سپاری راهبردی به عنوان ابزاری برای رقابت استراتژیک در بازار محصول استفاده می‌نمایند. به ویژه در زمانی که هزینه‌های ثابت و هزینه بالاتر متغیر ملاکی برای این ارزش‌گذاری باشد [۹].

برون‌سپاری راهبردی عبارت است از استفاده راهبردی از طرف‌های قرارداد برون‌سپاری (outside parties) برای انجام فعالیت‌های سازمان که قبلاً با استفاده از سرمایه، کارکنان و منابع درون‌سازمانی انجام می‌شدند. برای تعیین راهبردی این که چه بخش‌هایی از کار باید برون‌سپاری شود لازم است برنامه راهبردی (Strategic Planning) سازمان تدوین شده باشد و با در نظر داشتن چشم‌انداز، مأموریت، محورهای اصلی دستیابی به مأموریت‌های سازمان، کارهای اساسی سازمان، فعالیت‌های عمده‌ای که برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند و نقاط تمرکز دانش‌های سازمانی، برون‌سپاری راهبردی برنامه‌ریزی شود [۱۱]. در این خصوص، یادآوری این جمله از تام پیترز لازم است که: «آن‌چه را که بهتر از سایر سازمان‌ها انجام می‌دهید برای خود نگه دارید و سایر فعالیت‌های سازمان را برون‌سپاری کنید». (Do what you do best & outsource the rest (Tom Peters))

هر چند که گفته شد برون‌سپاری پدیده جدیدی نیست، گاهی اجرای برون‌سپاری موفق کار راحتی

نیست. برای این منظور، لازم است نگاهی متفاوت به سازمان خود داشته باشیم. به نظر برخی از مدیران، یکی از سخت‌ترین کارها تغییر رویه‌هایی است که در حال حاضر از نظر سایر افراد سازمان موفقیت‌آمیز به نظر می‌رسند [۱۱].

برون‌سپاری راهبردی در واقع، با نگاه به مأموریت‌های اصلی سازمان و راهبردهای کلان، ابزاری برای ایجاد ارتباط بین استراتژی‌های سازمان و فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در سازمان است (شکل ۱). هدف آن است که در قالب این چارچوب به تشخیص بخش‌هایی که قابلیت برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری با استفاده از متدولوژی پیشنهادی که کاهش ریسک را در بر دارد پرداخته شود.



شکل ۱: برون‌سپاری راهبردی، ابزار ارتباط

با برون‌سپاری فعالیت‌های فاقد مزیت رقابتی و غیرمحوری، سازمان می‌تواند به منافع زیر دست یابد:

- آزادسازی منابع و امکانات در جهت ایجاد ارزش افزوده بیشتر و تمرکز بر شایستگی‌های محوری
- ایجاد هماهنگی بیشتر با تأمین‌کنندگان جهت ارزش‌آفرینی برای مشتری نهایی
- کاهش هزینه‌های عملیاتی
- ارتقاء کیفیت و کارایی
- تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی
- قابلیت دسترسی در سطح گسترده (جهانی)
- تسریع در کسب مزایای تجدید ساختار و مهندسی مجدد فرایندها و سیستم‌ها از جمله کاهش و کنترل

#### هزینه عملیات

همان‌گونه که ذکر شد، برون‌سپاری راهبردی ابزاری برای تقسیم مخاطرات و ریسک‌های سرمایه‌گذاری‌ها و کسب و کار است. در برون‌سپاری در واقع، مدیریت می‌تواند با تشکیل یک سبد سرمایه‌گذاری برای حوزه‌های مختلف فعالیت‌های کسب و کار خود و انتخاب پیمانکاران مختلف و نحوه‌های مختلف واگذاری و برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان، ضمن کاهش هزینه‌ها و استفاده از سرمایه و نیروی شرکت‌های دیگر، ریسک‌هایی از جمله ریسک ناتوانی فناوری، دانش فنی، مهارت و... را نیز کاهش دهد.

همچنین، مخاطرات و موانع برون‌سپاری عبارتند از:

[۱۴]

- کاهش میزان کنترل
  - کاهش انعطاف‌پذیری
  - افزایش قدرت چانه‌زنی پیمانکاران
  - کاهش ارتباط سازمان با مشتری
  - کاهش کیفیت ارائه محصولات و به خصوص، خدمات به دلیل انتظار کاهش قیمت‌ها و هزینه‌ها در برون‌سپاری
  - از دست دادن اشتغال در شرکت یا کشور برون‌سپار
  - کاهش امنیت اطلاعات
- بنابراین، علی‌رغم این که برخی برون‌سپاری را برای حفظ یا افزایش توان رقابتی شرکت‌ها لازم می‌دانند، عده‌ای دیگر آن را از جنبه منفی نگاه کرده و تنها بر از دست رفتن کارها تمرکز می‌کنند [۱۵].

#### روش‌های برون‌سپاری

سازمان‌ها برای برون‌سپاری از روش‌های مختلف و گاهی انحصاری مخصوص به خود استفاده می‌کنند. روش‌های مختلفی برای برون‌سپاری وجود دارد و با دیدگاه‌های مختلف، می‌توان روش‌های برون‌سپاری را در قالب‌های مختلفی دسته‌بندی کرد. دو مورد از این دسته‌بندی‌ها که در عمل (در نتیجه بررسی چند سازمان نمونه) پرکاربردتر بوده است در ادامه آورده شده است.

**دسته‌بندی اول [۱۶]:** در یک تقسیم‌بندی می‌توان

روش‌های برون‌سپاری را به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

- برون‌سپاری کامل: واگذاری تمامی فعالیت‌های غیر محوری و غیر ارزش‌زا و پریسک
- برون‌سپاری وظیفه‌ای: برون‌سپاری فعالیت‌های خاص مثل گشایش اعتبار بانکی، حسابداری و با ریسک متوسط
- برون‌سپاری پروژه‌ای: واگذاری یک هدف و مقصود مشخص در قالب یک پروژه (مثل پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture)) که به محض خاتمه اجرای پروژه، فعالیت برون‌سپاری خاتمه خواهد یافت.

#### دسته‌بندی دوم [۱۷]: همچنین، در یک دسته‌بندی

دیگر می‌توان انواع روش‌های برون‌سپاری را به صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

- برون‌سپاری مستقیم: سازمان به طور مستقیم برای پیمانکار برون‌سپاری سرمایه‌گذاری می‌کند، تصمیم‌گیری‌ها توسط سازمان انجام می‌شود و بدون هیچ‌گونه واسطه‌ای، به طور مستقیم با پیمانکاران سر و کار دارد.
- برون‌سپاری پیمانکار طرف سوم (Third Party Outsourcing): سازمان از خدمات مشاوره‌ای یک پیمانکار طرف سوم در فعالیت‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری و معاملات برون‌سپاری استفاده می‌کند؛ همچنین، فعالیت‌هایی مانند حمل و نقل، انبارداری، مدیریت موجودی و توزیع می‌تواند به این پیمانکار واگذار شود. به طور مشخص، پیمانکار طرف سوم وظیفه ایجاد هماهنگی بین سازمان و سایر پیمانکارهای برون‌سپاری را به عهده داد.
- سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture Outsourcing): در این روش، سازمان با پیمانکار برون‌سپاری به جای عقد یک قرارداد معاملاتی ساده وارد یک سرمایه‌گذاری مشترک می‌شود که در این حالت تسهیم ریسک و منافع به وجود خواهد آمد.
- ایجاد یک زیرمجموعه مکمل (Wholly Owned Subsidiary): در این روش، ضمن این که سازمان

فعالیت‌های خود را مانند قبل ادامه می‌دهد، یک زیرمجموعه مستقل در ناحیه جغرافیایی دیگری ایجاد می‌کند تا فعالیت‌هایی مشابه تمام یا بخشی از فعالیت‌های سازمان را انجام دهد. به این ترتیب، شبکه توزیع سازمان بدون صرف هزینه و منابع زیادی گسترش می‌یابد.

با بررسی ادبیات موضوع، دسته‌بندی‌های دیگری نیز از روش‌های برون‌سپاری می‌توان یافت. برای انتخاب روش برون‌سپاری، با بررسی روش‌های مختلف برون‌سپاری و مقایسه نیازمندی‌ها و الزامات هر روش با شرایط و محدودیت‌های سازمان، روش مناسب انتخاب و در صورت نیاز برای استفاده مؤثرتر و ساده‌تر، بومی‌سازی می‌شود.

#### تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری

هدف نهایی از برون‌سپاری، افزایش سودآوری، انعطاف‌پذیری و کاهش مخاطرات سرمایه‌گذاری در کسب و کار سازمان است. سازمان زمانی باید از برون‌سپاری استفاده کند که اطمینان داشته باشد برون‌سپاری باعث بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری خواهد شد. در سازمان‌هایی که نگران تأمین منابع مالی خود نیستند، از جمله سازمان‌هایی که دولت منابع آن‌ها را تأمین می‌کند (سازمان‌های دولتی) به ویژه در بخش خدمات، نسبت به برون‌سپاری حساسیت چندانی وجود ندارد و معمولاً باعث بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری نمی‌شود.

برای بررسی تأثیر برون‌سپاری در سازمان، می‌بایست با نگاهی سیستمی اثرات علی و معلولی آن در عناصر مختلف مرتبط ارزیابی شود.

برون‌سپاری راهبردی طی یک مدل پویا بر جنبه‌های مختلف سازمانی اثر می‌گذارد و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. برای تشریح پویایی تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری، ارائه یک مدل سیستمی (شکل ۲) که حلقه‌های علت و معلولی حول تصمیم برون‌سپاری راهبردی را شرح می‌دهد، سودمند خواهد بود [۱۸].

باید توجه داشت که این فرایندها و حلقه‌ها در سازمان‌های مختلف، متفاوت است و مدل ارائه شده،

تنها یک نمونه پیشنهادی می‌باشد.

همان‌طور که در مدل مشخص است، تصمیم برون‌سپاری، از عدم قطعیت‌های موجود در نیازمندی‌های مشتری، همانند ابهام در میزان سفارشات و محدوده جغرافیایی ناشی می‌شود. این عدم قطعیت‌ها، منجر به ایجاد ریسک در سه حوزه طراحی، تولید و توزیع (لجستیک) خواهد شد.

تصمیم برون‌سپاری، در کوتاه‌مدت، دارای دو اثر عمده بر سازمان است: از یک سو باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی خواهد شد و از سوی دیگر با آزاد شدن سرمایه، امکان سرمایه‌گذاری در سایر حوزه‌ها را برای سازمان فراهم خواهد ساخت.

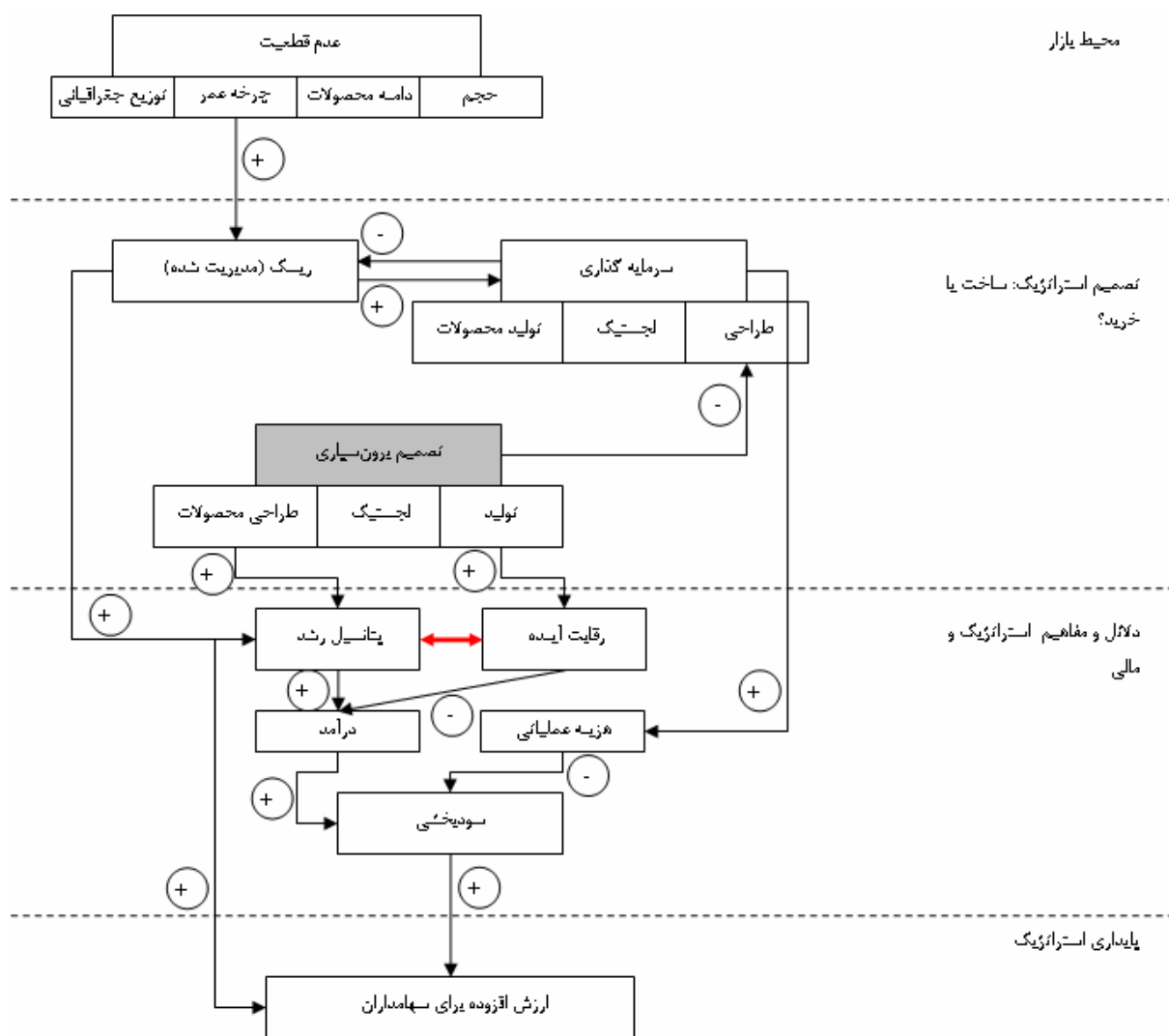
در نهایت، برآیند این دو تأثیر، می‌تواند باعث افزایش سودمندی برای سازمان و ایجاد ارزش‌افزوده بیشتر برای سهام‌داران گردد.

#### برون‌سپاری بر مبنای سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر - برون‌سپاری مستقیم

سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر عبارت است از سرمایه‌گذاری و تزریق مالی برای بنگاهی که پتانسیل رشد بالایی دارد و انتظار می‌رود پس از یک دوره ۵ تا ۷ ساله بازگشت سرمایه صورت پذیرد. هدف از سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر، کارآفرینی، تقویت صنایع کوچک، گسترش کسب و کار جدید و سودآوری از طریق سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای نوآور (با نرخ بازدهی سرمایه قابل پیش‌بینی بالا) است.

در این مقاله سعی شده‌است بین استراتژی برون‌سپاری در سازمان‌ها و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر ارتباط ایجاد شود. سازمان‌هایی که از طریق برون‌سپاری فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند می‌توانند روش دیگری به نام سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر را نیز به کار بگیرند که این روش تا حد زیادی مشابه برون‌سپاری مستقیم است که در بخش انواع برون‌سپاری به آن اشاره شد.

سرمایه ریسک‌پذیر، سرمایه اولیه جهت تأمین مالی شرکت‌هایی است که در مراحل ابتدایی رشد و توسعه



شکل ۲: مدل سیستمی پویایی برون‌سپاری [۱۸]

قرار دارند، این شرکت‌ها جدید و جوان هستند و به دنبال رشد سریع هستند و برای تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز یا خرید دارایی‌های سرمایه‌ای خود نیاز به منابع مالی دارند. نهادها، موسسات، اشخاص حقیقی و حقوقی و... با تحمل ریسک بالا و برای کسب بازده بالا در آینده تأمین‌کننده این منابع هستند [۱۸].

قبلاً ذکر شد یکی از اهدافی که سازمان‌ها در برون‌سپاری راهبردی دنبال می‌کنند کاهش و انتقال ریسک است. بنابراین آنچه در این روش اهمیت پیدا می‌کند تجزیه و تحلیل ریسک و شناخت بخش‌ها و فعالیت‌های قابل واگذاری در سازمان و نیز، شناخت شرکت‌های کارآفرین توانا برای انجام فعالیت‌هاست؛ همچنین، داشتن استراتژی خروج مؤثر عامل مهمی در دست‌یابی به سود بهینه است.

بدین منظور، سازمان‌ها برای کاهش ریسک ناشی از این سرمایه‌گذاری خود می‌توانند پورتفولیوی سرمایه‌گذاری داشته باشند. سازمان‌ها جهت تخصیص بهینه منابع مالی خود اقدام به طراحی سبدی از سرمایه‌گذاری می‌کنند که در این مجموعه سرمایه‌گذاری

چالش: کاهش یا افزایش ریسک؟ شرکت‌ها با به‌کارگیری این روش می‌توانند علی‌رغم این که فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری می‌کنند در سود شرکت‌های کارآفرین نیز سهیم شوند. البته یک چالش عمده در مسیر وجود دارد و آن افزایش ریسک ناشی از سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر است. همان‌طور که

چالش: کاهش یا افزایش ریسک؟ شرکت‌ها با به‌کارگیری این روش می‌توانند علی‌رغم این که فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری می‌کنند در سود شرکت‌های کارآفرین نیز سهیم شوند. البته یک چالش عمده در مسیر وجود دارد و آن افزایش ریسک ناشی از سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر است. همان‌طور که

این تصمیم در این مقاله، متدولوژی ISPDE می‌باشد. آنچه این مدل را از روش‌های رایج برای برون‌سپاری متمایز می‌سازد، نگاه جامع و راهبردی به برون‌سپاری در سازمان و نیز، ارائه ساز و کار نظام‌مند برای برنامه‌ریزی راهبردی برون‌سپاری در سازمان است. همچنین، این مدل فرصتی را به دست می‌دهد تا ضمن این که سازمان از منافع برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های خود نفع برده، با شرکت در سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر از سودآوری سرمایه‌گذاری خود نیز بهره‌مند شده و در عین حال، گامی در جهت گسترش و توسعه صنایع کوچک، کسب و کارهای جدید و نوآور و در نهایت، توسعه اقتصادی کشور بردارد.

این متدولوژی دارای شش فاز اصلی است که با اقتباس از پیکره دانش مدیریت پروژه (Project Management Body of Knowledge (PMBOK)) استاندارد مفاهیم ویژه و زیرمجموعه‌های اصلی دانش مدیریت پروژه و تشریح اجزای آن است. در این استاندارد برای تشریح هر فرایند از بخش‌های «ورودی»، «خروجی» و «ابزار و تکنیک‌ها» استفاده شده است. [۲۱] هر فاز در سه زمینه «بسته‌های کاری»، «ابزارها و تکنیک‌ها» و «خروجی‌ها» تعریف شده است؛ همچنین، در هر زمینه سه رکن اصلی در زنجیره ارزش شامل «ارتباطات»، «فرایندها» و «فناوری» به عنوان حوزه‌های مورد بررسی در نظر گرفته شده است. لازم به توضیح است که برخی از فازهای ۵ گانه فوق، قابلیت اجرا به طور موازی را نیز خواهند داشت. این شش فاز عبارتند از:

۱. تشخیص
۲. انتخاب
۳. اولویت‌دهی
۴. جاری‌سازی
۵. ارزیابی

#### فاز ۱: تشخیص

این فاز شامل شناسایی و تعیین بخش‌های قابل برون‌سپاری در زنجیره ارزش است؛ چه بخش‌هایی از

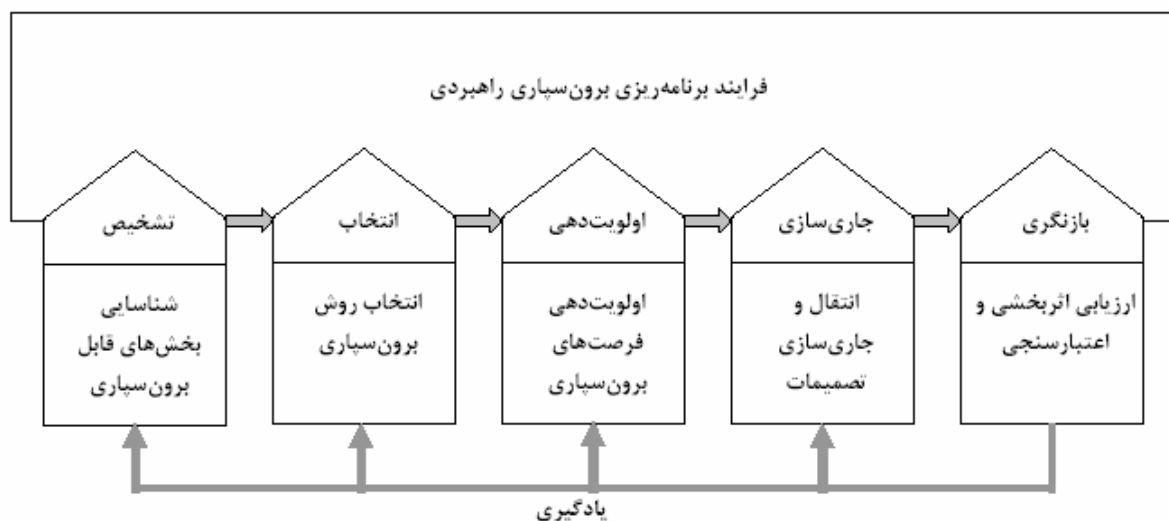
به غیر از خصوصیات که به شرکت‌های درون مجموعه مثل نوع عملکرد شرکت، سابقه کسب و کار، نوع محصول و گرایش بازار نسبت به آن، اندازه کسب و کار و... توجه می‌شود، اندازه این مجموعه بر اساس ویژگی‌های دیگری تعیین می‌شود که در این خصوص، تجزیه و تحلیل‌های متعددی توسط افراد و متخصصان مختلف انجام شده است و نتایج آن قابل به‌کارگیری است؛ به عنوان مثال، نتایج کار کانینن (Kanniainen) و کوشینگ (Keuschnigg) در ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳، کامینگ (Cumming) در ۲۰۰۳ در این راستا می‌باشد [۱۹].

**فعالیت‌های عمده در فرایند برون‌سپاری راهبردی بر مبنای سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر:** برای موفقیت در واگذاری فعالیت‌های سازمان در قالب سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر فعالیت‌های عمده زیر می‌بایست مد نظر قرار داشته باشد:

- تشخیص بخش‌های قابل برون‌سپاری در سازمان
- تشخیص بخش‌های قابل سرمایه‌گذاری و وام‌دهی (مشارکت در صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر)
- تعیین و تنظیم قرارداد ارائه وام (وام در مقابل انجام فعالیت‌های برون‌سپاری شده)

#### روش پیشنهادی برون‌سپاری ISPDE برای کاهش ریسک

متدولوژی ISPDE (Identify, Select, Prioritization, Deployment, Evaluation) جهت برون‌سپاری راهبردی و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در این مقاله پیشنهاد شده است [۳۰ و ۳]. بر اساس شکل ۳، منطق این متدولوژی، مبتنی بر روش‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی است؛ به این معنا که پس از مطالعه و بررسی فرایندهای رایج تصمیم‌گیری و نیز، مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، با الگوبرداری از فرایندهای فوق، متدولوژی ISPDE تدوین شده است. به عبارت دیگر، برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر به عنوان یک تصمیم استراتژیک مطرح است که روش پیشنهادی برای اتخاذ



شکل ۳: روش شناسی پیشنهادی برون‌سپاری راهبردی و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر

- Character: شخصیت وام گیرنده و میزان تعهد اخلاقی وی مبنی بر بازگشت وام در زمان مقرر
- Capacity to pay: ظرفیت بازپرداخت وام گیرنده که بر اساس تجزیه و تحلیل و بررسی درخواست وام، صورت‌های مالی و سایر مدارک مالی وی تعیین می‌شود.
- Capital: شامل مجموع کل بدهی‌ها و دارایی‌ها می‌باشد که وام‌دهندگان ترجیح می‌دهند که نسبت بدهی به دارایی شرکت‌ها حتی المقدور کمتر باشد چرا که نشانگر پایداری مالی شرکت است.
- Collateral: میزان وثیقه که هر چه بیشتر باشد و اختلاف آن با مبلغ وام داده شده کمتر باشد اطمینان خاطر وام‌دهنده از بازپرداخت وام بیشتر خواهد بود.
- Conditions: شرایط کلی اقتصادی، جغرافیایی، وسعت شرکت
- Confidence: کسب اطمینان وام‌دهنده از ۵ مورد قبلی و ترغیب وی به دادن وام

**خروجی‌ها:** محصولات این فاز، اهداف و سیاست‌های کلان برون‌سپاری، گزارش وضعیت موجود، گزارش تحلیلی از آثار راهبردی برون‌سپاری و راه‌کارهای مدیریت آن خواهد بود.

فرایندهای غیر محوری سازمان در زنجیره ارزش قابلیت برون‌سپاری شدن را دارند و چه بخش‌هایی را نمی‌توان برون‌سپاری کرد؟

**بسته‌های کاری:** فعالیت‌های عمده این فاز عبارتند از بررسی استراتژی‌های کلان سازمان و شفاف‌سازی دلایل، اهداف و سیاست‌های برون‌سپاری، شناسایی درخواست‌کنندگان وام در صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و تعیین گزینه‌های قابل سرمایه‌گذاری برای سازمان، ارزیابی ریسک و تعیین شاخص‌های استراتژیک مرتبط و درصد تأثیر مورد انتظار از برون‌سپاری و یا سرمایه‌گذاری.

**ابزارها و تکنیک‌ها:** در این فاز از ابزارهایی مانند روش‌های تحلیل سیستم، نمودار جریان داده و اطلاعات، نمودار جریان کار، نمودار جریان مواد، ماتریس BCG برای شناخت مزیت‌های رقابتی و روش‌های گردآوری اطلاعات مانند مطالعات میدانی، مصاحبه‌های ساختاریافته و پرسش‌نامه‌های تخصصی، مشاهده و مطالعه مدارک استفاده می‌شود. همچنین، برای سنجش درخواست‌های وام و انتخاب پیمانکار برون‌سپاری از فاکتورهای 6C مالی می‌توان بهره گرفت که به صورت زیر است:



## فاز ۲: انتخاب

این فاز عبارت است از انتخاب روش برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری و نحوه تشکیل پورتفوی؛ کدام‌یک از روش‌های برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری بیشتر با موقعیت فعلی و انتظارات سازمان از برون‌سپاری تطابق دارد؟ کدام روش بیشترین منفعت را به همراه خواهد داشت؟ همچنین، استراتژی خروج از سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در این فاز می‌بایست تعیین شود که یکی از مهم‌ترین تصمیم‌ها در فرایند است و می‌بایست بررسی دقیقی در خصوص آن انجام شود. بدون مسیرهای خروج مشخص، سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر را نمی‌توان به صورت بهینه انجام داد. داشتن یک برنامه خروج به موقع، تسهیل‌کننده‌ای برای بهره‌گیری از فرصت‌های خروج و دستیابی به سود بهینه است.

**بسته‌های کاری:** برای انتخاب روش برون‌سپاری و نحوه سرمایه‌گذاری و تشکیل پورتفوی، روش‌های برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و تطابق آن‌ها با سیاست‌های کلان برون‌سپاری بررسی شده و سپس، بومی‌سازی می‌شود. همچنین، روش‌های تشکیل پورتفوی می‌بایست بررسی شود و شیوه تشکیل سبد سرمایه‌گذاری تعیین شود. در نهایت، استراتژی خروج از سرمایه‌گذاری می‌بایست تعیین شود.

**ابزارها و تکنیک‌ها:** برای تعیین استراتژی خروج از آنالیز سود- هزینه و تجزیه و تحلیل شاخص‌های مالی و همچنین، تکنیک‌های تدوین استراتژی استفاده می‌شود. برای بررسی میزان تطابق روش‌های برون‌سپاری با سیاست‌های برون‌سپاری می‌توان از روش دلفی یا برگزاری جلسات تخصصی استفاده کرد. برای تعیین بهترین گزینه، تکنیک ارزیابی چند معیاره و یا مقایسات زوجی و AHP قابل استفاده خواهد بود.

**خروجی‌ها:** خروجی این فاز، روش برون‌سپاری انتخابی در زنجیره ارزش و استراتژی خروج خواهد بود.

## فاز ۳: اولویت‌دهی

هدف از اجرای این فاز، اولویت‌دهی فرصت‌های برون‌سپاری است؛ برون‌سپاری در کدام بخش‌ها فواید

بیشتری عاید سازمان خواهد کرد؟

**بسته‌های کاری:** برای اولویت‌بندی بخش‌های قابل برون‌سپاری در زنجیره ارزش، ابتدا نقاط ارتباطی (منظور از نقاط ارتباطی (Interface) در زنجیره ارزش، بخش‌هایی از نمودار جریان اطلاعات در زنجیره است که ارتباط بین دو جزء یا بیشتر وجود خواهد داشت). اجزا در زنجیره ارزش تعیین خواهند شد، تطابق فرایندها با روش انتخابی برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری با توجه به محدودیت‌ها، امکانات و تسهیلات سازمان بررسی خواهد شد و در نهایت با تعیین منفعت‌زاترین گزینه‌ها اولویت‌بندی بخش‌ها برای برون‌سپاری انجام می‌شود.

**ابزارها و تکنیک‌ها:** ابزارهای مورد استفاده در این فاز عبارتند از نمودار جریان داده و تحلیل نقاط مرزی، روش‌های ارزیابی چندمعیاره و یا مقایسات زوجی و AHP، روش‌های آنالیز تصمیم‌گیری و آنالیز سود- هزینه. **خروجی‌ها:** خروجی فاز اولویت‌بندی، گزارش اولویت‌بندی بخش‌های قابل برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری در زنجیره ارزش خواهد بود.

## فاز ۴: جاری‌سازی

این مرحله، در واقع مرحله انتقال است و به طور عمده شامل جاری‌سازی تصمیمات مربوط به برون‌سپاری در سازمان و زنجیره ارزش و اجرایی ساختن تصمیمات است. شایان ذکر است این فاز، شامل بخش‌هایی است که نقش اصلی و محوری در برون‌سپاری خواهند داشت و در زمان اجرا باید به طور دقیق و حساب‌شده مورد بررسی قرار گرفته و برنامه‌ریزی شوند؛ از جمله بحث فرهنگ‌سازی در سازمان و در زنجیره ارزش، انتخاب پیمانکار برون‌سپاری و همچنین، برنامه‌ریزی منابع انسانی. با توجه به تغییر مشاغل، از دست رفتن مشاغل قبلی و تغییرات در جریان اطلاعات و ارتباطات در زنجیره ارزش با اجرای طرح برون‌سپاری، مقاومت در برابر تغییر یکی از تبعات بدیهی در جریان کار می‌باشد که این مقاومت‌ها می‌بایست از طریق فرهنگ‌سازی مناسب مدیریت شود.

مناسب انتخاب شده‌اند یا نه، الگوهای انتخاب شده گزینه‌های اثربخشی بوده‌اند یا نه و این که طرح برون‌سپاری تا چه اندازه در تحقق شاخص‌های استراتژیک مرتبط مؤثر بوده است و در صورت وجود انحراف، تعیین این که چه روش‌های اصلاحی یا پیشگیرانه‌ای باید اتخاذ شود در این فاز انجام می‌شود.

**بسته‌های کاری:** برای ارزیابی اثربخشی، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی ارزیابی دوره‌ای میزان تأثیر برون‌سپاری در ارتقاء شاخص‌های استراتژیک مرتبط در زنجیره ارزش تدوین می‌شود.

همچنین اعتبارسنجی روش برون‌سپاری به کار گرفته شده، ارزیابی اثربخشی و تعیین و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه به طور دوره‌ای انجام می‌شود.

**ابزارها و تکنیک‌ها:** در این بخش از روش‌های مستندسازی برای تدوین روش‌های اجرایی استفاده می‌شود؛ همچنین، روش‌های اعتبارسنجی و ارزیابی اثربخشی و سیستم‌هایی مانند مدیریت زنجیره ارزش می‌تواند برای تعیین وضعیت موجود در ارزیابی اثربخشی به کار گرفته شود.

**خروجی‌ها:** خروجی مورد انتظار از مرحله بازنگری، مستندات دستورالعمل‌ها و روش اجرایی ارزیابی دوره‌ای اثربخشی برون‌سپاری، گزارش‌های دوره‌ای ارزیابی و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه لازم اثربخشی بود.

#### یادگیری

پس از اجرای مراحل فوق، یک یادگیری از راه‌های بهبود فرایند برای سازمان ایجاد می‌شود که به عنوان پیش‌نیازی برای بهبود هر کدام از فازهای قبل و به کار افتادن مجدد چرخه خواهد بود.

#### نتیجه‌گیری

امروزه برون‌سپاری راهبردی موضوعی مهم و اجتناب‌ناپذیر در مدیریت زنجیره ارزش محسوب می‌شود که هدف اصلی و نهایی آن بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری سازمان و کاهش مخاطرات و ریسک‌های سرمایه‌گذاری‌ها و کسب و کار است به نحوی که

**بسته‌های کاری:** ایجاد بستر و فرهنگ مورد نیاز در سازمان و در زنجیره ارزش، برنامه‌ریزی منابع انسانی و تعیین برنامه‌های کاری جدید برای نیروی کار در حوزه‌های متأثر از طرح برون‌سپاری با هدف به‌کارگیری مؤثر منابع، انتخاب پیمانکار برون‌سپاری و در نهایت، واگذاری کار به پیمانکار، فعالیت‌های عمده در اجرای این فاز خواهد بود. انتخاب پیمانکار برون‌سپاری و معیارهای انتخاب، خود یکی از فاکتورهای حیاتی در موفقیت برون‌سپاری است و تدوین روش‌های مناسب و دقیق برنامه‌ریزی و اجرای آن باید بسیار مورد توجه قرار بگیرد.

**ابزارها و تکنیک‌ها:** برای فرهنگ‌سازی و آماده‌سازی بستر مناسب از ابزارهایی مانند روش‌های اطلاع‌رسانی، آموزش‌های مورد نیاز، ترویج تبعات مثبت فردی و سازمانی برون‌سپاری استفاده می‌شود. همچنین برخی از دیگر ابزارهای مورد استفاده در این فاز عبارتند از روش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی (شامل خاتمه خدمت، جابجایی شغلی، ترکیب مشاغل)، روش‌هایی مانند مناقصه، مصاحبه و روش‌های تحلیل چند معیاره و یا مقایسات زوجی و AHP در انتخاب پیمانکار و سیستم‌های مختلف قراردادی (قیمت مقطوع، پرداخت در برابر دستمزد) برای تنظیم قراردادهای پیمانکار.

**خروجی‌ها:** خروجی‌های این فاز عبارتند از گزارش برنامه‌ریزی به‌کارگیری منابع انسانی، گزارش انتخاب پیمانکار برون‌سپاری و فهرست پیمانکار/ پیمانکاران انتخابی و قرارداد پیمانکار برون‌سپاری.

#### فاز ۵: بازنگری

پس از جاری‌سازی تصمیمات مربوط به برون‌سپاری در سازمان، فاز بازنگری انجام خواهد شد. هدف از اجرای این فاز، ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمان از اجرای طرح برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و سپس، تعیین و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه است. شایان توجه است که یکی از نتایج عمده این فاز تشخیص زمان خروج از سرمایه‌گذاری خواهد بود. بررسی این که آیا فرصت‌های برون‌سپاری به طور

برون‌سپاری در زنجیره ارزش و روش‌های برون‌سپاری مشخص می‌شود و پس از واگذاری کار به پیمانکار برون‌سپاری مطابق با مفاد قرارداد پیمانکاری ارزیابی اثربخشی و اعتبارسنجی روش انجام می‌شود و از یادگیری‌هایی که طی زمان ایجاد می‌گردد، جهت بهبود مستمر در فرایند برون‌سپاری راهبردی استفاده می‌شود. در این ضمن، چیزی که همواره باید مد نظر قرار گیرد این است که آنچه در اجرای موفق برون‌سپاری راهبردی اهمیت ویژه دارد، مدیریت مستمر و مؤثر فرایند در تمامی مراحل اجراست.

### منابع

1. <http://www.kennedyinfo.com>
2. <http://www. www.idg.net>
3. Walsh, K. (2000) Outsourcing. Center for virtual organization and commerce. Louisiana state university
4. Domberger, S. (1998), The Contracting Organization. A Strategic Guide to Outsourcing Oxford University Press: Oxford.
5. McEntee, G. W. (1985) 'City services: Can free enterprises outperform the public sector?' Business and Society Review, pp. 43-47
6. Robinson, M., and Kalakota, R. (2004), Offshore Outsourcing Business Models, ROI and Best Practices, New York: Mivar Press
7. Fox, J. (2003), 'Where your job is going.' Fortune, New York, Vol. 148, No. 11, P.84
8. Chen, Y., (2002), Vertical Disintegration, University of Colorado at Boulder (mimico)
9. Shy, O. and Stenbacka, R., (2003), Strategic Outsourcing, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 50, pp. 203-224
10. Prahalad, C. k. Hamel, G. (May-Jun.1990) The core competence of the corporation, publisher: Harvard Business Review

سازمان بتواند با اتکا به تأمین‌کنندگانی ماهر و مجرب و واگذاری فعالیت‌های غیرمحموری و پریسک خود به آن‌ها فرصت بیشتری برای تمرکز بر شایستگی‌های محوری و افزایش مزیت‌های رقابتی فراهم نماید. برون‌سپاری راهبردی ایزاری برای تقسیم مخاطرات و انتقال ریسک‌های سرمایه‌گذاری‌ها و کسب و کار با تشکیل یک سبد سرمایه‌گذاری برای حوزه‌های مختلف فعالیت‌های کسب و کار خود و انتخاب پیمانکاران مختلف و نحوه‌های مختلف واگذاری و برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان است که ضمن کاهش هزینه‌ها و استفاده از سرمایه و نیروی شرکت‌های دیگر، ریسک‌هایی از جمله ریسک ناتوانی فناوری، دانش فنی، مهارت و... را نیز کاهش می‌دهد.

برون‌سپاری در کنار منافع که ایجاد می‌کند مخاطراتی نیز به همراه دارد. یکی از این مخاطرات مربوط به اشتغال است؛ برون‌سپاری باعث می‌شود عده‌ای از کارکنان سازمان کار خود را از دست بدهند. در نتیجه برون‌سپاری، کشورهای صنعتی مثل امریکا با کاهش اشتغال و کشورهای چون هند و چین با افزایش ضریب اشتغال مواجه شده‌اند. روش برون‌سپاری راهبردی در این مقاله به منظور کاهش مخاطرات کسب و کار و به‌کارگیری نیرو و سرمایه‌های پیمانکاری در جهت افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها در فرایند برون‌سپاری با روشی نظام‌مند توسعه یافته است. هدف از تدوین این روش، پیش‌برد گامی در جهت تسهیل و افزایش کارایی و اثربخشی فرایندهای برون‌سپاری در سازمان‌ها بوده است. تدوین این روش، مطابق با پیکره دانش مدیریت پروژه در سه زمینه «بسته‌های کاری»، «ابزارها و تکنیک‌ها» و «خروجی‌ها» تعریف شده است؛ همچنین، در هر زمینه سه رکن اصلی در زنجیره ارزش شامل «ارتباطات»، «فرایندها» و «فناوری» به عنوان حوزه‌های مورد بررسی در نظر گرفته شده است. این روش شامل پنج فاز عمده (تشخیص، انتخاب، اولویت‌دهی، جاری‌سازی، بازنگری) است که طی آن، اهداف راهبردی برون‌سپاری، بخش‌های بهینه برای

18. Burdon, Steve (2004), Organizational and Management Best Practice for Outsourcing Services. Through Alliance Contracts University of Technology.
۱۹. عرفانیان، امیر و شیرزادی، سعید (۱۳۸۵) ساختار مطلوب برای انجام سرمایه‌گذاری‌های پرمخاطره توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری. دومین کنفرانس ملی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، ۱۳۸۵
۲۰. محمدی، سعید (۱۳۸۵) انتخاب اندازه پورتفوی بهینه سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر. دومین کنفرانس ملی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، ۱۳۸۵
21. Lankford W. M. and Parsa F. (1999, May) Outsourcing a primer. Management Decision, Vol. 37, Issue 4.
22. The Project Management Institute(PMI) (2004), The First Project Management Body of Knowledge
23. [http://en.Wikipedia.org/wiki/project\\_management\\_body\\_of\\_knowledge](http://en.Wikipedia.org/wiki/project_management_body_of_knowledge), 3edition, project management institute.
۱۱. شاه‌محمدی، فرامرز و معصومی، مریم (۱۳۸۵) متدولوژی سازمان مدیریت صنعتی برای برون‌سپاری استراتژیک. اولین کنفرانس بین‌المللی سازمان‌های پیشرو و حضور در فضای تجارت جهانی، ۱۳۸۵
12. Lesser, P. (2001), Strategic Outsourcing: Doing More with Less,
13. [www.bosstrom.com/bostrom/wininfo\\_ektid116.aspx](http://www.bosstrom.com/bostrom/wininfo_ektid116.aspx)
14. <http://www.coreis.co.uk>
۱۵. بازیار، افشار (۱۳۸۳) بررسی ابعاد و روش‌های مساله برون‌سپاری. اولین کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین، ۱۳۸۳
16. Weidenbaum M. (July- August.2005) Outsourcing pros and con. Business Horizons, Volume 48, issue 4.
17. Hilmoa, Oil-Pekka, Petri Helo & Matthias Holweg (2005). On the outsourcing Dynamics in the Electronic Sector: The Evolving Role of the Original Design Manufacture. University of Cambridge. Judge Institute og Management Working Papers. 2005/04