

# مدیریت عملکرد برون سپاری

## فناوری اطلاعات

نویسنده: فان:

هانس سلی بیتر

پتر گتسپاند

مترجم:

امیر حسین ممتازی

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عملکرد برون سپاری فناوری اطلاعات/ نویسندگان: هانس سلی سیتز، پتر گتسچالک  
مترجم: امیرحسین ممتازی

مشخصات نشر: تهران: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران، ۱۳۹۴

مشخصات ظاهری: ۳۳۹ص، مصور، جدول

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۱۴-۵۶-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Managing IT Outsourcing Performance

موضوع: تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت

موضوع: برون سپاری

موضوع: مراکز داده پردازی -- برون سپاری

شناسه افزوده: گتسچالک، پتر، ۱۹۵۰- م

شناسه افزوده: Gottschalk, Petter

شناسه افزوده: ممتازی، امیرحسین، ۱۳۵۸، مترجم

شناسه افزوده: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران

سرشناسه: سولی سیتز، هانس Hans.Solli seather

رده بندی کنگره: س ۱۳۹۴ ۴۹۴ س ۲/۷ HD

رده بندی دیویی: ۰۰۴/۰۶۸۴

## انتشارات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران

تهران - خیابان موحد دانش (اقدسیه) نبش تقاطع بلوار شماره ۶

صندوق پستی ۵۹۷-۱۹۵۷۵ تلفن: ۸۴۱۶۹۸۷۹ ناشر: ۳۱۰۰-۹۶۰۹۰

[www.tehran.ir](http://www.tehran.ir)

نام کتاب: مدیریت عملکرد برون سپاری فناوری اطلاعات

نویسندگان: هانس سلی سیتز، پتر گتسچالک

مترجم: امیر حسین ممتازی

ویراستار: سروش ملت پرست

طراح جلد: روابط عمومی سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات

ناشر: انتشارات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران

شمارگان: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۹۴

قیمت: ۲۲۰/۰۰۰ ریال

چاپ و صحافی: نشر شهر

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۱۴-۵۶-۶

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                       |
|------|---------------------------------------------|
| ۱۳   | سخن ناشر.....                               |
| ۱۵   | پیشگفتار.....                               |
| ۱۹   | مقدمه.....                                  |
| ۱۹   | هدف این کتاب.....                           |
| ۲۳   | مقدمه‌ای بر فصول کتاب.....                  |
| ۲۷   | فصل ۱ فرصت‌های برون‌سیاری.....              |
| ۲۷   | تعاریف برون‌سیاری.....                      |
| ۲۹   | یک جهان منبع‌یابی.....                      |
| ۳۳   | برون‌سیاری نرم‌افزارهای کسب و کار.....      |
| ۳۵   | برون‌سیاری فرآیند کسب و کار.....            |
| ۳۶   | برون‌سیاری انتقالی.....                     |
| ۴۰   | برون‌سیاری جهانی.....                       |
| ۴۴   | طراحی برون‌سیاری.....                       |
| ۴۶   | نتیجه‌گیری.....                             |
| ۴۶   | منابع.....                                  |
| ۴۹   | فصل ۲ پایه‌ها و مبانی نظری.....             |
| ۴۹   | نظریه اقتصاد نئوکلاسیک.....                 |
| ۴۹   | تمرکز، هدف، واحد آنالیز.....                |
| ۵۰   | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سیاری فاوا..... |
| ۵۲   | نظریه هزینه معامله.....                     |
| ۵۲   | تمرکز، هدف، واحد آنالیز.....                |
| ۵۳   | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سیاری فاوا..... |
| ۵۴   | نظریه قراردادی.....                         |
| ۵۴   | تمرکز، هدف، واحد آنالیز.....                |
| ۵۵   | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سیاری فاوا..... |
| ۵۶   | نظریه نمایندگی (کارگزاری).....              |

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| ۵۶  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۵۷  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۵۸  | نظریه مرزهای سازمانی                                |
| ۵۸  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۵۸  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۵۹  | نظریه شایستگی‌های محوری                             |
| ۵۹  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۶۰  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۶۲  | نظریه مبتنی بر منابع                                |
| ۶۲  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۶۳  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۶۳  | نظریه ائتلاف و شراکت                                |
| ۶۳  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۶۶  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۶۶  | نظریه تبادل رابط‌های                                |
| ۶۶  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۶۷  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۶۸  | نظریه تبادل اجتماعی                                 |
| ۶۸  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۶۹  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۶۹  | نظریه ذی‌نفعان                                      |
| ۶۹  | تمرکز، هدف، واحد آنالیز                             |
| ۷۰  | نقش و سهم نظریه در درک برون‌سپاری فاوا              |
| ۷۱  | بازنگری پژوهش‌های انجام شده در حوزه برون‌سپاری فاوا |
| ۹۱  | نتیجه‌گیری                                          |
| ۹۱  | منابع                                               |
| ۹۹  | <b>فصل ۳ عوامل کلیدی موفقیت</b>                     |
| ۱۰۰ | عوامل کلیدی موفقیت مبتنی بر نظریه                   |
| ۱۰۶ | عوامل کلیدی موفقیت در زیرساخت تجارت الکترونیک       |
| ۱۰۶ | مدل ۱ - مستقیم به مشتری                             |

|     |                                |
|-----|--------------------------------|
| ۱۰۶ | زیرساخت                        |
| ۱۰۷ | منابع درآمد                    |
| ۱۰۷ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۰۷ | مدل ۲ - ارائه‌دهنده کامل خدمات |
| ۱۰۸ | زیرساخت                        |
| ۱۰۸ | منابع درآمد                    |
| ۱۰۹ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۰۹ | مدل ۳ - تمامی بنگاه            |
| ۱۰۹ | زیرساخت                        |
| ۱۱۰ | منابع درآمد                    |
| ۱۱۰ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۱۰ | مدل ۴ - واسطه‌ها               |
| ۱۱۱ | زیرساخت                        |
| ۱۱۱ | منابع درآمدی                   |
| ۱۱۱ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۱۱ | مدل ۵ - زیرساخت مشترک          |
| ۱۱۲ | زیرساخت                        |
| ۱۱۲ | منابع درآمدی                   |
| ۱۱۲ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۱۳ | مدل ۶ - جامعه مجازی            |
| ۱۱۳ | زیرساخت                        |
| ۱۱۴ | منابع درآمدی                   |
| ۱۱۴ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۱۴ | مدل ۷ - یکپارچه‌ساز شبکه ارزش  |
| ۱۱۵ | زیرساخت                        |
| ۱۱۵ | منابع درآمدی                   |
| ۱۱۵ | عوامل کلیدی موفقیت             |
| ۱۱۵ | مدل ۸ - ارائه‌دهنده محتوا      |
| ۱۱۶ | زیرساخت                        |
| ۱۱۶ | منابع درآمدی                   |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۱۱۷ | عوامل کلیدی موفقیت                                                |
| ۱۱۷ | زیرساخت فناوری اطلاعات                                            |
| ۱۱۸ | اجزاء و مؤلفه‌های فناوری اطلاعات                                  |
| ۱۱۸ | زیرساخت انسانی فناوری اطلاعات                                     |
| ۱۱۸ | خدمات فناوری اطلاعات به اشتراک‌گذاری شده                          |
| ۱۱۹ | برنامه‌های کاربردی استاندارد و به اشتراک‌گذاری شده فناوری اطلاعات |
| ۱۱۹ | خدمات زیرساختی                                                    |
| ۱۲۳ | نتیجه‌گیری                                                        |
| ۱۲۴ | منابع                                                             |
| ۱۲۵ | <b>فصل ۴ پیکره‌بندی ارزش</b>                                      |
| ۱۲۶ | پیکره‌بندی زنجیره ارزش                                            |
| ۱۲۷ | پیکره‌بندی کارگاه ارزش                                            |
| ۱۳۱ | پیکره‌بندی شبکه ارزش                                              |
| ۱۳۳ | نقش فاوا در پیکره‌بندی‌های ارزشی                                  |
| ۱۳۵ | روابط میان سازمانی در سیستم‌های ارزش                              |
| ۱۳۶ | پیکره‌بندی ارزشی به عنوان عامل تعیین کننده برون‌سپاری             |
| ۱۳۸ | برنامه‌ریزی استراتژیک فاوا                                        |
| ۱۴۲ | مدل Y برای استراتژی IS/IT                                         |
| ۱۴۴ | توصیف وضعیت جاری IS/IT                                            |
| ۱۴۶ | توصیف وضعیت جاری و مطلوب کسب و کار                                |
| ۱۴۹ | همراستایی استراتژیک                                               |
| ۱۵۰ | نتیجه‌گیری                                                        |
| ۱۵۱ | منابع                                                             |
| ۱۵۳ | <b>فصل ۵ بلوغ در ارتباطات برون‌سپاری</b>                          |
| ۱۵۳ | مدل‌های مراحل رشد                                                 |
| ۱۵۵ | مرحله ۱: مرحله هزینه                                              |
| ۱۵۶ | مرحله ۲: مرحله منبع                                               |
| ۱۵۸ | مرحله ۳: مرحله شراکت                                              |
| ۱۵۹ | مراحل مدل                                                         |
| ۱۶۰ | مقادیر ترازایی                                                    |

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۱۶۱ | BMK 1: منافع اقتصادی                    |
| ۱۶۱ | BMK 2: معامله‌های اصلی                  |
| ۱۶۱ | BMK 3: تمامیت قرارداد                   |
| ۱۶۲ | BMK 4: کنترل رفتار عرضه‌کننده           |
| ۱۶۲ | BMK 5: تفکیک نیروی کار                  |
| ۱۶۲ | BMK 6: مدیریت شایستگی محوری             |
| ۱۶۳ | BMK 7: بهره‌برداری از منابع عرضه‌کننده  |
| ۱۶۳ | BMK 8: بهره‌برداری از ائتلاف            |
| ۱۶۴ | BMK 9: بهره‌برداری از ارتباط            |
| ۱۶۴ | BMK 10: بهره‌برداری از توان اجتماعی     |
| ۱۶۴ | BMK 11: مدیریت ذی‌نفعان                 |
| ۱۶۵ | فرضیه‌های مراحل                         |
| ۱۶۷ | مطالعه اکتشافی شرکت‌های مشتری           |
| ۱۶۷ | متدولوژی تحقیق                          |
| ۱۶۹ | صحه‌گذاری متغیرهای ترازایی              |
| ۱۷۱ | ملاحظات پژوهشی و مدیریتی                |
| ۱۷۲ | نتیجه‌گیری                              |
| ۱۷۲ | منابع                                   |
| ۱۷۵ | <b>فصل ۶ هزینه‌ها، مزایا و ریسک‌ها</b>  |
| ۱۷۵ | مزایای اقتصادی معامله و تولید           |
| ۱۸۱ | هزینه‌های پنهان                         |
| ۱۸۳ | هزینه‌های خاتمه/فسخ قرارداد             |
| ۱۸۴ | مزایا                                   |
| ۱۸۵ | رفتار ریسک استراتژیک                    |
| ۱۹۰ | نتیجه‌گیری                              |
| ۱۹۰ | منابع                                   |
| ۱۹۳ | <b>فصل ۷ انتقال دانش</b>                |
| ۱۹۳ | مدیریت سرمایه‌های معنوی                 |
| ۱۹۶ | انتقال دانش در ارتباطات برون‌سپاری فاوا |
| ۱۹۸ | نیاز سازمان مشتری به انتقال دانش        |

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| ۲۰۰ | نیاز سازمان عرضه‌کننده به انتقال دانش                                       |
| ۲۰۲ | نتیجه‌گیری                                                                  |
| ۲۰۲ | منابع                                                                       |
| ۲۰۵ | <b>فصل ۸ عملکرد برون‌سپاری</b>                                              |
| ۲۰۵ | ارزش پیشنهادی عرضه‌کننده                                                    |
| ۲۰۸ | چرا مشتریان، شایستگی‌های عرضه‌کنندگان را تکرار و استفاده نمی‌کنند؟          |
| ۲۰۹ | چرا عرضه‌کنندگان، منابع حاصل از بهره‌وری را با مشتریان به اشتراک می‌گذارند؟ |
| ۲۱۱ | فرصت‌های برون‌سپاری                                                         |
| ۲۱۲ | تهدیدهای برون‌سپاری                                                         |
| ۲۱۹ | اندازه‌گیری عملکرد                                                          |
| ۲۲۰ | صفات خدمت                                                                   |
| ۲۲۱ | روش توسعه اندازه‌گیری کمی ملک                                               |
| ۲۲۲ | رضایت مشتری                                                                 |
| ۲۲۴ | ارتباطات موفق                                                               |
| ۲۲۵ | کیفیت شراکت                                                                 |
| ۲۲۸ | موفقیت برون‌سپاری                                                           |
| ۲۲۹ | نتیجه‌گیری                                                                  |
| ۲۳۰ | منابع                                                                       |
| ۲۳۱ | <b>فصل ۹ حکمرانی برون‌سپاری</b>                                             |
| ۲۳۱ | جنبه‌های حکمرانی                                                            |
| ۲۴۰ | رویکرد تعاملی                                                               |
| ۲۴۳ | سیستم‌های کنترل مدیریت                                                      |
| ۲۴۷ | ارتباطات برقراری شراکت                                                      |
| ۲۴۹ | ذی‌نفعان                                                                    |
| ۲۵۰ | جنبه‌های سخت و نرم                                                          |
| ۲۵۲ | مدل حکمرانی برون‌سپاری فاوا                                                 |
| ۲۵۸ | نتیجه‌گیری                                                                  |
| ۲۵۸ | منابع                                                                       |
| ۲۶۱ | <b>فصل ۱۰ پژوهش مطالعه موردی</b>                                            |
| ۲۶۱ | فرآیند مطالعه موردی                                                         |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ۲۶۲ | سه ارتباط برون‌سپاری فاوا در سطح بین‌المللی      |
| ۲۶۳ | یک ارتباط بالغ                                   |
| ۲۶۵ | بزرگ‌ترین خرید سهام شرکت‌ها در اروپا در سال ۲۰۰۳ |
| ۲۶۵ | یک قرارداد جهانی                                 |
| ۲۶۷ | مسائل بین‌موردی                                  |
| ۲۶۷ | استراتژی‌های ورودی                               |
| ۲۶۸ | فازها و فعالیت‌ها                                |
| ۲۷۱ | توسعه و مدیریت قرارداد                           |
| ۲۷۳ | انتقال کارکنان فاوا                              |
| ۲۷۴ | ساختارهای حکمرانی                                |
| ۲۷۶ | هزینه‌های برون‌سپاری                             |
| ۲۷۷ | مهارت‌های منابع متمرکز                           |
| ۲۷۸ | استراتژی‌های خروج                                |
| ۲۷۹ | ارزیابی ارتباطات برون‌سپاری فاوا                 |
| ۲۷۹ | کاهش هزینه‌های تولید                             |
| ۲۸۰ | کاهش هزینه معامله                                |
| ۲۸۱ | کامل بودن قرارداد                                |
| ۲۸۲ | کنترل رفتار سازمان فروشنده                       |
| ۲۸۳ | جداسازی نیروی کار                                |
| ۲۸۴ | مدیریت شایستگی محوری                             |
| ۲۸۵ | بهره‌برداری از منابع فروشنده                     |
| ۲۸۶ | بهره‌برداری ائتلافی                              |
| ۲۸۶ | بهره‌برداری از ارتباطات                          |
| ۲۸۷ | بهره‌برداری تبادل اجتماعی                        |
| ۲۸۸ | مدیریت ذی‌نفعان                                  |
| ۲۹۰ | نتیجه‌گیری از پژوهش مطالعه موردی                 |
| ۲۹۱ | منابع                                            |
| ۲۹۳ | فصل ۱۱ نتیجه‌گیری                                |
| ۲۹۴ | منابع                                            |
| ۲۹۵ | فصل ۱۲ پویایی‌شناسی ارتباطات برون‌سپاری          |

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| ۲۹۶ | نظریه نمایندگی (کارگزار).....                          |
| ۲۹۹ | نظریه ائتلاف و شراکت.....                              |
| ۳۰۲ | نظریه تبادل رابطه‌ای.....                              |
| ۳۰۶ | عوامل تعیین کننده کیفیت شراکت.....                     |
| ۳۱۰ | دینامیک‌های کیفیت شراکت.....                           |
| ۳۱۲ | منابع.....                                             |
| ۳۱۳ | <b>فصل ۱۳ نقش مدیر ارشد اطلاعات.....</b>               |
| ۳۱۳ | جایگاه سازمانی مدیر ارشد اطلاعات.....                  |
| ۳۱۶ | مدیر ارشد اطلاعات و منبع‌یابی فاوا.....                |
| ۳۱۷ | مدیر ارشد اطلاعات و حکمرانی فاوا.....                  |
| ۳۱۸ | نقش‌های رهبری مدیر ارشد اطلاعات.....                   |
| ۳۲۱ | مدیر ارشد اطلاعات و توسعه دولت دیجیتال.....            |
| ۳۲۶ | مدیر ارشد اطلاعات و انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیک..... |
| ۳۳۶ | نتیجه‌گیری.....                                        |
| ۳۳۶ | منابع.....                                             |
| ۳۳۹ | درباره نویسندگان.....                                  |

## سخن ناشر

با توسعه اقتصاد محلی، روند برون سپاری چه بصورت محلی و چه در سطح ملی یا بین‌المللی گسترش زیادی داشته و سازمانها با استفاده از فناوری اطلاعات می‌توانند فرآیندهای خاصی را حتی در سطح فراملیتی برون‌سپاری کنند. بدین معنا که یک سازمان می‌تواند فرآیندهایی را توسط فناوری اطلاعات به سازمانی دیگر در کشوری دیگر برون سپاری کند.

دپارتمان‌های فناوری اطلاعات در حال حاضر فشار زیادی را به منظور پاسخ‌گویی به نیازهایی متحمل می‌شوند که اغلب با هم تعارض داشته و می‌توان از آن نیازها به نیازهای مدیران ارشد، صاحبان سهام و کاربران نهائی اشاره نمود. نیاز به رقابت در یک محیط جهانی نیز این فشار را تشدید و نیازهای جدیدی را با خود به همراه می‌آورد اعم از نیاز به پرسنل ماهر، به روزآوری منظم یا تعویض سیستم و شبکه‌های قدیمی، زیاد شدن لیسانس‌های نرم‌افزاری و مورد مهمتر از تمام این موارد هزینه قابل توجه آنهاست.

براساس آمار جهانی، بیش از ۹۰٪ شرکتها حداقل یکی از فعالیتهای خود را برون سپاری می‌کنند و بر اساس آخرین گزارشات حدود ۳۰٪ آنها پس از ۲ سال برون سپاری خود ابراز نارضایتی کرده‌اند.

همچنین بر اساس آمارهای منتشر شده در گزارش سال ۲۰۰۵ موسسه **Cyber Futuristic** بیشترین درصد از فعالیتهای برون سپاری شده (۲۸ درصد) مربوط به فناوری اطلاعات بعد از آن به ترتیب مربوط به منابع انسانی (۱۵ درصد)، بازاریابی و فروش (۱۴ درصد)، خدمات مالی (۱۱ درصد) و ۲٪ باقی‌مانده مربوط به فرآیندهای مختلف درون سازمانی همچون خدمات اداری می‌باشد. حجم برون‌سپاری جهانی به میزان ۳۵۰ میلیارد دلار با بیش از ۲ میلیارد قرا رداد در سال ۲۰۰۲ برآورد شده که حدود ۶۰٪ استفاده‌کنندگان از آن رضایت داشته‌اند. همچنین این گزارش نشان می‌دهد شرکت‌هایی که برای دستیابی به بهره‌وری و کارایی از برون‌سپاری استفاده کرده‌اند برتری موفقی و برخی ناموفق بوده‌اند.

مدیران در کشورهای در حال توسعه، علاقه‌مندی بسیاری به برون‌سپاری به عنوان یک منبع بالقوه برای رقابت و تولید نشان داده‌اند. با وجود رشد قابل توجهی که در سازمانها و شرکت‌های ایرانی برون توسعه سیستم‌های اطلاعاتی صورت گرفته است، هنوز توجه زیادی به مبحث مهم برون‌سپاری و به خصوص برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی نمی‌شود.

شرکت‌های دولتی و خصوصی نیز در چند سال اخیر شروع به برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی خود نموده‌اند، اما به برون‌سپاری تنها به عنوان عاملی برای کاهش هزینه‌های سازمان می‌نگرند و دید استراتژیک و بلندمدتی را برای شرکت متصور نبوده و به کیفیت محصول برون سپاری شده نیز توجه چندانی نمی‌شود.

یکی از چالش‌های اصلی برون‌سپاری در حال حاضر در سازمان‌های **IT** عدم بهره‌وری مطابق با اهداف اولیه برون‌سپاری یا اهداف کلان سازمان بوده با اینکه فعالیتهای زیادی هر سال برون‌سپاری می‌شوند ولی رضایت مشتری افزایش نمی‌یابد. همچنین مقاله‌های زیادی در مورد اینکه چرا یک برون‌سپاری موفق در **IT** وجود ندارد تا کنون چاپ نشده و اهداف اصلی برون‌سپاری، مجهول و انتخاب یک **SERVICE PROVIDER** در زمینه **IT** بسیار سخت می‌باشد که می‌توان مواردی از قبیل کنترل عملکرد پیمانکار بعد از عقد قرارداد، به عهده گرفتن مشکلات بعد از فسخ قراردادها را نیز به آن اضافه نمود.

فناوری اطلاعات در سازمان‌های خدماتی و از جمله شهرداری تهران، یکی از مهمترین ابزار ارائه خدمات بوده و سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران در راستای عمل به وظایف خود و سیاست‌های کلی شهرداری تهران مبنی بر برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات، توجه به آموزش این مضمون را در دستور کار خود قرار داده است.

کتاب حاضر نیز تلاشی است در امتداد انتشارات و کتب قبلی برای درک بهتر مفاهیم مرتبط با برون‌سپاری فناوری اطلاعات و ارتباطات و آشنایی کارشناسان این حوزه به منظور مدیریت هر چه اثربخش‌تر این فرآیند و انتظار می‌رود کمک شایانی به تدوین استراتژی‌ها در این حوزه نموده و در تحقق هدف رضایتمندی مشتری و سازمان در فرآیند مذکور تأثیر بسزایی داشته باشد و در پایان از اساتید و صاحب نظران محترم در خواست می‌گردد تا نظرات ارزشمند خود را برای پربارتر شدن هر چه بیشتر آثار تولیدی در اختیار انتشارات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران قرار دهند.

علی اصغر قائمی

مدیر عامل سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات

شهرداری تهران

www.ketab.ir

## پیشگفتار

"به عصر هشدارهای دائمی و ثابت و عصری که همه چیز یک شگفتی غافلگیر کننده می باشد و هیچکس نمی تواند پیش بینی کند که فردا چه رخ خواهد داد خوش آمدید." زمانی که Ridderstrale & Bordstrim این جمله را در سال ۲۰۰۲ نوشتند، شاید به این اندازه نمی دانستند که در کمتر از ۱۰ سال، روزی فرا خواهد رسید که مدیران کسب و کار هر روز از خود می پرسند که آیا اسلأ فردایی وجود خواهد داشت تا ببینیم که چگونه خواهد بود. امروزه، بولتن های خبری صنایع همانند اعزام نیروها به میدان جنگ می باشند. بسیاری از شرکت ها از اینکه به اخبار شبانگاهی گوش دهند هراس دارند به ویژه از ترس اینکه میزان شرکت کارآمد جدیدی وارد صنعت شده باشد. در چنین زمان هایی، کسب و کارها می بایست برای مواجهه با این چیزها آماده شوند. شما نیز اگر با برون سپاری فناوری اطلاعات (فاوا) سر و کار دارید، این بهترین دلیل است که این کتاب را مطالعه کنید: اندازه گیری عملکرد برون سپاری فاوا، شما را برای طراحی و مدیریت فعال شراکت برون سپاری (فاوا) آماده می کند.

این کتاب، مجموعه ای از مفاهیم مرتبط، نکات پیرامونی دانشی است که موجب ارتقای و افزایش سطح آگاهی شما از مخاطرات و چالش های معمول شده و شما را قادر می سازد تا از افتادن در مهلک رین دام ها دوری کنید. Solli-Saether & Gottschalk حتی به تدوین یک مدل بلوغ پرداخته اند که می توان از آن به عنوان یک نقشه راه برای موفقیت استفاده کرد: یکسری مراحل و فازها که می بایست برای رشد و تکامل کسب و کارتان با مشارکت و همکاری شرکای برون سپاری تان طی کنید.

در اینجا شاید بتوانم بگویم که بنده با برخورداری از یک روحیه بسیار تروی در برون سپاری، ابتدا تصور می کردم که می بایست از شخص دیگری برای نوشتن این پیشگفتار درخواست کنم. سپس متوجه شدم که شاید دلیلی داشته است که نویسندگان این کتاب از اینجانب برای نوشتن پیشگفتار دعوت به عمل آورده اند! بارین در اتاق هتل نشستم، کامپیوتر خود را روشن کردم، وارد پلتفرم Software-As-A-Service شده و نرم افزار ویرایشگر متن Microsoft Word را باز نمودم، یک فایل جدید تحت عنوان Foreword.docx ایجاد کرده و آن را روی سرور تأمین کننده فاوا خود در دفترمان در اسکاتلند ذخیره کردم. و بدین ترتیب آماده نوشتن بودم! این روند برای برون سپاری فاوا چگونه است؟

بنده به عنوان ویراستار ارشد مجله بین المللی برون سپاری / استراتژیک (SOIJ)، این افتخار را داشته ام که در قلب جامعه علمی برون سپاری حضور داشته، با برخی از محترم ترین و سرشناس ترین کارشناسان و خبرگان برون سپاری همکاری نموده ام. طی چند سال گذشته، مقوله برون سپاری در رأس مباحث و موضوعات، هم در بین دانشمندان و هم مدیران اجرایی قرار گرفته است. SOIJ تنها در اولین سال انتشار خود بیش از ۷۴۰۰ دانلود مقاله در سراسر جهان داشته که دلیلی روشن بر علاقه و توجه به این حوزه می باشد. یکی از مقالات پایانی Volume 1 به شناسایی ۱۰ سوال

مبهم و ضروری پژوهش در حوزه برون‌سپاری پرداخته است. یکی از این مسائل، نیاز به رسیدگی بهتر به چالش‌های موجود در مدیریت عملکرد برون‌سپاری است. پس از این بود که کتاب Solli-Sæther & Gottschalk منتشر شد. و البته چه به موقع!

پس از همکاری طولانی مدت با مدیران اجرایی از بخش‌های مختلف در پروژه‌های برون‌سپاری و منبع‌یابی، در اجرای نظریه‌ها و دانش موجود در دنیای واقعی به مزایا و کمبودهای این نظریه‌ها و دانش موجود پی بردم. ابزارهای رایج و سنتی اندازه‌گیری عملکرد در به‌کارگیری پروژه‌های برون‌سپاری از کفایت و شایستگی لازم برخوردار نبوده و در نتیجه، بسیاری از متخصصان و دانشگاهیان، نرخ موفقیت واقعی این پروژه‌ها و راهکارها را مورد انتقاد قرار داده‌اند. بحران مالی حال حاضر جهان نیز موجب شده است تا مدیران اجرایی، بیش از هر زمان دیگری در قبال تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، مسئول و پاسخگو باشند. در نتیجه، تمامی پروژه‌ها از فیلترهایی از قبیل نرخ بازگشت سرمایه و سنج‌های کارایی و هزینه خود گذرانده می‌شوند. به هیچ شکل دیگر نمی‌توان این نکته را بیان کرد که اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد برون‌سپاری، شاخصه‌ای است که باید در آینده به مراتب بهتر شود!

مدیریت عملکرد برون‌سپاری فاوا به ارائه جزئیات عملی و کاربردی مدیریت ارتباطات برون‌سپاری پرداخته و در عین حال، بینش و بصیرت لازم و ضروری را از طریق مطالعات موردی صنعتی ارائه می‌کند و نشان‌دهنده آن است که آنچه در تئوری، ساده به نظر می‌رسد ممکن است در واقعیت به‌نهایت پیچیدگی برسد. صرف نظر از اینکه بخواهید به برون‌سپاری فاوا بپردازید یا اینکه صرفاً بخواهید در این موضوع به یکسری اطلاعات دست پیدا کنید، رویکرد متوازن متشکل از ارائه نظریه‌های علمی همراه با تجارب e- و i- است که ارزش اصلی این کتاب را رقم می‌زند.

Solli-Sæther & Gottschalk از پایه و اساس، کارشان را شروع کرده و خلاصه‌ای مشروح و در عین حال ساده از نظریه‌های اصلی که اغلب برای پاسخ به این سوال حیاتی "خرید یا ساخت؟" مطرح شده‌اند را ارائه کرده‌اند. سپس، بحث‌شان را به سمت مطالب و موضوعات پیچیده‌تر و دشوارتر پیش برده و نکات مفیدی را در خصوص نحوه مدیریت ارتباطات برون‌سپاری جهانی - زمانی که فشارهای وارده از ذی‌نفعان به بیشترین حد خود می‌رسد - ارائه کرده‌اند. کتاب آنها نگاهی بر برون‌سپاری از منظر ارتباط مشتری - تأمین‌کننده دارد. توصیه‌هایی را برای نحوه اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد آن به‌منظور ایجاد یک محیط برنده - برنده داشته‌اند.

راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار امروزی مثل بازی Hasbro Jenga می‌باشد که در آن، با چیدن تکه‌های چوبی روی یکدیگر، برجی را می‌سازید و سپس باید تکه‌ها را تا جایی که ممکن است از قسمت‌های پایینی بیرون آورده و روی برج بچینید تا ارتفاع برج افزایش یابد بدون - اینکه باعث فرو ریختن آن بشود؛ شرکت شما زمانی قوی‌تر خواهد شد که بدانید باید کدام فرآیندها را رها کنید؛ و این نکته همواره مد نظر تان باشد که با کوچک‌ترین اشتباه، تعادل خود را از دست داده و فرو می‌پاشید و آنگاه "بهترین" در بازار نخواهید بود مگر اینکه بدانید ساختار شبکه‌تان را چگونه طراحی و مدیریت کنید.

اگر برای شما، فاوا نقش Hasbro Jenga را فقط به‌عنوان یکی از تکه‌های چوبی آن داشته باشد و بخواهید که بلندترین برج Hasbro را بسازید، این کتاب قواعد بازی را به شما می‌آموزد.

Friedman یکبار گفت: "تمامی این حرف‌ها مربوط به ترکیب بهترین کاری که کامپیوترها می‌توانند انجام دهند با بهترین کارهایی است که انسان‌ها قادر به انجام آن هستند و ادغام و یکپارچه‌سازی مداوم و مستمر بهترین تجارب جدیدی که انسان فراگرفته و به سیستم وارد می‌کند تا به آن تمامیت بخشد - ماشین‌ها و انسان - تا بهره‌وری آن را افزایش بخشد." این کتاب را بخوانید و آماده باشید!

دکتر Marco Busi

ویراستار ارشد

مجله بین‌المللی برون‌سپاری استراتژیک

مدیرعامل و مدیر پژوهش

Carisma RCT Ltd., [www.carismarct.com](http://www.carismarct.com)

www.ketab.ir

## مقدمه

برون‌سپاری فناوری اطلاعات - روش انتقال دارایی‌ها، اجاره‌ها (منظور از اجاره‌ها همان لیزینگ می‌باشد)، پرسنل ستاد و مسئولیت مدیریت فاوا به منظور ارائه خدمات از کارکردهای داخلی فاوا به عرضه‌کنندگان شخص ثالث - تبدیل به یک روند غیرقابل انکار شده است. در سال‌های اخیر، سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی در سراسر جهان، بخش‌های مهمی از کارکرهای فاوا خود را به ارائه‌دهندگان خدمات در داخل و خارج مرزهای کشور، برون‌سپاری کرده‌اند (مثلاً Solli-Saether & Gertschik, 2007; Lewin & Peeters, 2006). مثال‌های متعددی از این برون‌سپاری‌ها را می‌توان در سازمان‌های بزرگی از قبیل سیستم‌های هواپیمایی اسکاندیناویا، ABB و رولزرویس یافت. در یک منظر کسب و کار، انگیزه اصلی از برون‌سپاری را می‌توان مدیریت‌های استراتژیک، مالی و تکنولوژیکی بیان نمود. بدین ترتیب، موفقیت برون‌سپاری را می‌بایست براساس میزان دستیابی به این مزایا، ورد ارزیابی قرار داد (Lee, Miranda, & Kim, 2004). از دیدگاه کاربر، موفقیت برون‌سپاری بر حسب سطح کیفیت خدمات ارائه شده تعیین می‌شود.

این کتاب در خصوص مدیریت عملکرد برون‌سپاری فاوا و با تمرکز بر مدیریت ارتباطات، خلق ارزش و اندازه‌گیری عملکرد صحبت می‌کند. علاوه بر مسائل سازمانی و مدیریتی، موضوعات حوزه‌های مهم دیگری نیز در این کتاب بررسی شده تا بتوان به بینش و بصیرت جدیدی در مسیر پیش‌رو برای برون‌سپاری فاوا دست یافت. به عنوان مثال، پیکره‌بندی‌های ارزش ممکن است بین طرف‌های درگیر در برون‌سپاری، متفاوت بوده و چالش‌هایی را در اتصال نمودن فعالیت‌های اصلی و ثانویه سازمان‌های مشتری و عرضه‌کننده به وجود آورند.

این کتاب، مرور جامعی بر ادبیات موضوع برون‌سپاری فاوا از طریق تحقیق و پژوهش ارائه کرده است. همچنین، روش‌ها، ابزارها و سنجه‌هایی را برای مدیریت ارتباطات و خلق ارزش و اندازه‌گیری عملکرد ارائه می‌کند. منظور درک پیچیدگی‌های ذاتی و ساختارهای زیربنایی مدیریت عملکرد و ارتباطات، سه نوع ارتباط برون‌سپاری در سطح بین‌المللی معرفی شده است.

## هدف این کتاب :

- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سپاری
- مرور کلی بر روش‌ها و نظریه‌های مدیریتی و سازمانی برون‌سپاری فاوا
- نشان دادن اینکه برون‌سپاری فاوا نیازمند یک روش جامع و کل‌نگر است که بر ترکیبی از چندین عامل کلیدی موفقیت، تأکید ورزد. عوامل مبتنی بر نظریه‌هایی که در این کتاب معرفی شده‌اند به طور ضمنی به بیان مطالب همگرا و واگرا در رابطه با مقوله مدیریت می‌پردازند.

- تعریف مراحل مدل رشد برای برون سپاری فاوا که شرکت‌ها بتوانند از آن برای یادگیری مسیر بهبود ارتباطات استفاده نمایند. با شناسایی مراحل توسعه، کارشناسان و دانشگاهیان از چارچوبی برای تشخیص وضعیت جاری و طرح‌ریزی برای بهبودهای آینده در ارتباطات برون سپاری‌شان برخوردار خواهند بود.
- تأکید بر نقش بسیار مهم دانش در یادگیری بین سازمانی و نوآوری. به نظر می‌رسد که دستیابی به یک توافق برون سپاری بین عرضه‌کننده و مشتری به انتقال دانش وابسته باشد. با توجه به محیط‌های کسب و کار در حال تغییر، مکان هندسی خلق ارزش، صرفاً در داخل مرزها و محدوده یک شرکت نبوده و در عوض روی سلسله‌ای از ارتباطات بین طرف‌های برون سپاری رخ می‌دهد. برون سپاری می‌تواند با به‌کارگیری منابع سازمانی منحصربه‌فرد مشهود و نامشهود بر ارزش سازمان بیفزاید.
- گروه‌بندی فعالیت‌های شرکت در قابل پیکره‌بندی ارزشی برای برون سپاری. همان‌گونه که دانش‌ورزان رشته استراتژی می‌دانند، اتخاذ یک رویکرد اقتصادی برای استراتژی بدین معناست که زنجیره‌های ارزشی، کارگاه‌های ارزش و شبکه‌های ارزش از منطق کاملاً متوازی برای خلق ارزش برخوردار هستند.
- ارائه یک مدل برای برنامه‌ریزی استراتژیک برای راهکارهای برون سپاری. مدل Y به تشریح وضعیت جاری و وضعیت مطلوب و در نتیجه، به ارزیابی فاصله و شفافیت بین وضعیت جاری و مطلوب می‌پردازد که می‌بایست این فاصله یا شکاف به کمک یک استراتژی جدید، کاهش یابد.
- ارائه درک مناسبی از اینکه یک شرکت چگونه می‌تواند از طریق تشریح ارزش پیشنهادی عرضه‌کننده برون سپاری و همچنین، تشریح نحوه مدیریت ارتباط عرضه‌کننده با یک نسبت سود/هزینه بالا به مزایا و منافع دست پیدا کند. این موضوع شامل روشی برای توسعه و مثال‌هایی از نحوه چگونگی اندازه‌گیری عملکرد برون سپاری فاوا می‌باشد.
- شناسایی چارچوب‌هایی برای حکمرانی برون سپاری به منظور برقراری ارتباط مؤثر. برخی از مسائل مهم در این کتاب ارائه شده است که خواننده را قادر می‌سازد تا سیستم کنترل مدیریت مناسب را برای ارتباط برون سپاری انتخاب نماید. این موضوع با توجه به اینکه مسئولیت‌های مدیریت، پس از اخذ تصمیم برون سپاری، تغییر خواهند نمود بسیار حیاتی دارد.
- ممکن است تعمیم یافته‌های این کتاب با کل بازار برون سپاری فاوا برای برخی خوانندگان دشوار و مشکل‌زا باشد. ما به عنوان مولفان این کتاب عمدتاً از مطالعات موردی در اروپا و نظرسنجی‌ها در کشور نروژ بهره برده و از این مطالعات به منظور تعمیم به کل بازار برون سپاری استفاده کرده‌ایم. برخی خوانندگان ممکن است با این موضوع مشکل داشته باشند مخصوصاً اینکه برون سپاری، یک روش کسب و کار جهانی است. تا جایی که اطلاع داریم، در روند کنونی شرکت‌ها و دولت‌ها، درگیر ارتباطات برون سپاری جهانی می‌شوند.
- مخاطبان هدف این کتاب شامل افراد زیر می‌باشند؛ اگرچه محدود به این افراد نمی‌باشند:
  - فارغ التحصیلان، دانشجویان کارشناسی ارشد، محققان و پژوهشگران و دانشجویان سال اول PhD در رشته‌های سیستم‌های اطلاعات مدیریت که می‌خواهند مروری بر تحقیق‌های انجام شده در این حوزه داشته باشند.

- دانشجویان در حال تحصیل رشته‌های توسعه سیستم‌ها که می‌بایست پیچیدگی‌های موضوع را نه تنها از جنبه فنی برون‌سپاری فاوا، بلکه از جنبه‌های سازمانی و مدیریتی آن نیز فرا گیرند.
- طراحان، توسعه‌دهندگان و برنامه‌نویسان سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌های نرم‌افزاری خصوصی و دولتی که می‌خواهند به تصویر بزرگتری از برون‌سپاری فاوا دست یابند زیرا ممکن است در یک توافقنامه برون‌سپاری درگیر شوند.
- مدیران پروژه در پروژه‌های فاوا که معمولاً زمانی که شرکت‌ها به برون‌سپاری فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی می‌پردازند درگیر این موضوع می‌شوند.
- مدیران ارشد اطلاعات و مدیران فاوا که مسئولیت پروژه برون‌سپاری و موفقیت برون‌سپاری را بر عهده دارند.

## مقدمه‌ای بر فصول کتاب

این کتاب به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت عملکرد برون‌سپاری فاوا می‌پردازد. همچنین نشان می‌دهد که شرکت‌ها چگونه می‌توانند با رسیدگی به مسائلی از قبیل عوامل کلیدی موفقیت، مراحل رشد در بلوغ برون‌سپاری و انتقال دانش بین مشتری و عرضه‌کننده، فرآیندهای کسب و کار پیچیده را مدیریت نمایند. این کتاب نشان می‌دهد که درک هزینه‌ها، مزیت‌ها و ریسک‌ها بر عملکرد برون‌سپاری فاوا تأثیر خواهند گذارد.

ابتدا، فصل ۱ با تعریف و شرح برون‌سپاری فاوا آغاز می‌شود. ما براساس یک درک مفهومی از این فرآیند مهم کسب و کار، و معرفی یک دسته‌بندی جامع برای مد نظر قرار داده و به بحث و بررسی در خصوص برخی از جنبه‌های تصمیم‌گیری مهم برون‌سپاری پرداخته‌ایم.

بر اساس تعاریف برون‌سپاری بررسی شده در فصل اول، فصل ۲ به شناسایی یازده منظر و دیدگاه‌های نظری برای برون‌سپاری فاوا می‌پردازد. هدف اصلی از این مدار، هدایت و راهنمایی خوانندگان برای درک پروژه‌های برون‌سپاری براساس صفات و ویژگی‌هایی از قبیل تمرکز، اهداف، واحد آنالیز، فلسفه و عوامل کلیدی موفقیت برون‌سپاری است.

فصل ۳ با پایه و اساس قرار دادن فصل ۲، یازده عامل کلیدی موفقیت در برون‌سپاری فاوا، یعنی یک عامل به ازای هر نظریه را ایجاد می‌کند. عوامل مبتنی بر نظریه از اشارات به همگرا و واگرا برای مدیریت ارتباط برون‌سپاری فاوا برخوردارند که نیازمند رویکردی اقتضایی برای تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری می‌باشند.

فصل ۴ به معرفی مفهوم پیکره‌بندی ارزش می‌پردازد. منظور از یک پیکره‌بندی ارزش، روشی است که سازمان از طریق آن به خلق ارزش برای ذی‌نفعان و مشتریان می‌پردازد. سه نوع پیکره‌بندی ارزشی متداول برای سازمان‌ها وجود دارد. اول، زنجیره ارزشی است که یک پیکره‌بندی ارزشی برای عملیات متوالی و پشت سرهم برای تولید محصولات و خدمات است. سپس، کارگاه ارزشی است که یک موجودیت یا بنگاه حل مسئله بوده و به شکل چرخه‌ای فعالیت می‌کند. نهایتاً، شبکه ارزشی است که طرف‌های مبادله‌کننده را به یکدیگر مرتبط و متصل می‌سازد. پیکره‌بندی ارزش یک شرکت ممکن است، یک عامل تعیین‌کننده و پیش‌بینی‌کننده برای میزان گستردگی برون‌سپاری آن شرکت باشد. فاوا فقط یک منبع معمولی همانند سایر منابع نیست. مدیریت موفق برون‌سپاری فاوا بدین معناست که مدیران، مشخصه‌ها و ویژگی‌های هر کاندید برون‌سپاری فاوا را به خوبی درک کرده باشند. مدیریت می‌بایست ضمن درک انواع مختلف فعالیت‌های فاوا، نیازهای آینده را پیش‌بینی نموده و مزایای اقتصادی حاصل از آن را به خوبی متوجه شود. علاوه بر این، مدیریت می‌بایست به شناسایی گزینه‌های

منبع‌یابی و تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با هریک از آنها پردازد. این‌گونه تجزیه و تحلیل‌ها می‌بایست در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک فاوا صورت بپذیرد.

فصل ۵ به معرفی دیدگاه تکاملی مدل‌های مراحل رشد برای ارتباطات برون‌سپاری فاوا می‌پردازد. این مدل‌ها برای تعیین جایگاه فعلی سازمان، گذشته آن و جهت‌گیری آینده آن از لحاظ بلوغ ارتباطات برون‌سپاری مفید هستند. مراحل رشد بدین معناست که در طول زمان به یک بهبود تجمعی دست می‌یابیم که کشمکش‌ها و موفقیت‌های مستمر، مهمتر از تغییر یارادایم‌ها می‌باشند.

درک هزینه‌ها، مزیت‌ها و ریسک‌های تشریح شده در فصل ۶ برای مدیریت عملکرد برون‌سپاری فاوا بسیار مهم می‌باشند. ما در این فصل به بحث و بررسی در خصوص مزایای اقتصادی تولید و معامله، هزینه‌های پنهان و هزینه‌های فسخ قرارداد پرداخته و همچنین نگاهی بر رفتار ریسک و مزایا خواهیم داشت.

فصل ۷ به بحث و بررسی در خصوص اهمیت انتقال دانش در ارتباطات برون‌سپاری فاوا هم از دیدگاه مشتری-عرضه‌کننده و هم از دیدگاه ارتباط می‌پردازد.

در فصل ۸ ما به بررسی مسئله مهم اندازه‌گیری عملکرد برون‌سپاری فاوا می‌پردازیم. در این فصل، پیشنهاد ارزشی عرضه‌کننده، ارائه شده است. زبانتایج برون‌سپاری به توانایی عرضه‌کننده در خلق ارزش برای هر دو طرف رابطه بستگی دارد. در این فصل یک روش برای اندازه‌گیری کمی عملکرد و مثال‌هایی از مقیاس‌های اندازه‌گیری کیفیت خدمات، رضایت و موفقیت کلی یک ارتباط برون‌سپاری ارائه شده است.

با ایجاد یک مدل حکمرانی برای مدیریت موفق ارتباطات برون‌سپاری فاوا در فصل ۹ به تلفیق چندین منظر و دیدگاه بحث شده در فصل‌های قبل پرداخته‌ایم.

نهایتاً در فصل ۱۰ یک مطالعه موردی برون‌سپاری بین‌الملل فاوا به منظور درک پیچیدگی ذاتی و درونی و ساختارهای زیربنایی مدیریت ارتباطات برون‌سپاری فاوا و عملکرد این ارتباطات ارائه شده است.

این کتاب از سه بخش تشکیل شده است. بخش اول شامل فصل‌های ۱ تا ۲۰ است که تاریخچه‌ای را برای درک و تجزیه و تحلیل پدیده برون‌سپاری فاوا ارائه کرده است. این بخش، موضوعاتی از قبیل تعاریف برون‌سپاری، جهان منبع‌یابی، فرصت‌ها (فصل ۱) و نظریه‌های برون‌سپاری فاوا (فصل ۲) را پوشش می‌دهد. بخش دوم به معرفی موضوعات مهم و کلیدی در مدیریت ارتباطات، خلق و اندازه‌گیری ارزش می‌پردازد. مدیریت عملکرد برون‌سپاری فاوا با تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری آغاز می‌شود. شرکت‌ها برای موفقیت در یک رابطه برون‌سپاری می‌بایست عوامل کلیدی موفقیت (فصل ۳)، مراحل رشد یک ارتباط (فصل ۵) و نحوه انتقال دانش بین طرف‌های درگیر (فصل ۷) را درک نمایند. اندازه‌گیری عملکرد برون‌سپاری فاوا (فصل ۸) مبتنی بر درک عمیق فرآیند خلق ارزش (فصل ۴) و هزینه‌ها، ریسک‌ها و مزایا (فصل ۶) می‌باشد. بخش دوم این کتاب به عنوان زیربنای بخش سوم عمل کرده و یک مدل حکمرانی برون‌سپاری را در فصل ۹ ارائه کرده است و نهایتاً موردهای برون‌سپاری دنیای واقعی در فصل ۱۰ آورده شده است.