



قرآنندرون ساری

پدید آورندگان

دکتر سید رضا سید جوادین - دکتر طهمورث حسینی پور
(اعضای هیات علمی دانشگاه تهران)

مهندس بهروز پورولی



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه	سیدجوادین، سیدرضا
عنوان و نام پدیدآور	فرآیند برون‌سپاری / پدیدآورندگان سیدرضا سیدجوادین، طهمورث حسنتقی پور، بهروز پورولی
مشخصات نشر	تهران: نگاه دانش نوین: نگاه دانش، ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری	۲۴۰ ص:؛ مصور
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۱۳-۵۵
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۳۳-۲۴۰
موضوع	برون‌سپاری
موضوع	برون‌سپاری-- مدیریت
شناسه افزوده	حسنتقی پور، طهمورث
شناسه افزوده	پورولی، بهروز
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۰ ۹۴۹/س۶۳۶۵ HD
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۲۳۱۰۹۱۸

خواننده گرامی! انتشارات نگاه دانش از سال ۱۳۸۸، به عضویت شبکه اینترنتی ناشران ایران درآمده و از این پس، شما خواننده عزیز می‌توانید با مراجعه به وب سایت انتشارات به آدرس www.negahedansh.ir از نمایشگاه کتاب دیدن نمایید و از همین طریق، کتب مورد نظر خود را انتخاب نموده و سفارش دهید شایان ذکر است که با مراجعه به این وب سایت می‌توانید علاوه بر سهولت در انتخاب و خرید کتاب از موارد زیر بهره‌مند شوید.

* دسته‌بندی مناسب کتابها و اطلاعات کامل در مورد هر کتاب

* امکان مشاهده کتابهای مرتبط از همین ناشر و دیگر ناشران

از وب سایت ما دیدن کنید و آن را به دوستان خود نیز معرفی نمایید.

انتشارات نگاه دانش نوین



فرآیند برون‌سپاری	♦ نام کتاب:
دکتر سیدرضا سیدجوادین - دکتر طهمورث حسنتقی پور - مهندس بهروز پورولی	♦ مؤلفین:
نگاه دانش نوین با همکاری نگاه دانش	♦ ناشر:
نگاه دانش	♦ طراحی:
کبری صابری	♦ حرفه‌نگاری، صفحه‌آرایی (نگاه دانش):
اول، ۱۳۹۰	♦ توبت چاپ:
۱۰۰۰ نسخه	♦ تیراژ:
۴,۰۰۰ تومان	♦ قیمت:
باختر / چاوش	♦ لیتوگرافی / چاپ و صحافی:
۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۱۳-۵۵	♦ شابک:

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

انتشارات نگاه دانش: انقلاب - خ ۱۲ فروزین - ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱ - طبقه ۲ - واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۲

تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

برون‌سپاری پدیده‌ای رو به رشد بوده و نیازمند آنست که از نقطه‌نظری وسیع سنجیده شود چرا که مرحله تاریخی نوینی را در تولید جهانی و تقسیم وظایف جهانی بنیان نهاده‌است. مشکلاتی جدی در فرآیند برون‌سپاری وجود دارد و برآوردها نشان می‌دهند که در چند سال آینده هزینه دعاوی حقوقی برای چنین مشکلاتی فقط در ایالات متحده بیش از نیم میلیارد دلار خواهد بود؛ با این وجود، کشورهای جهان به‌طور روزافزونی در تلاشند تا مرکز تعالی باشند.

تعریف برون‌سپاری، درون‌سپاری و برون‌سپاری عقب‌گرد، چرخه‌های برون‌سپاری و نقش منابع انسانی همگی مستلزم توضیح و گسترش دامنه این تفکر می‌باشد که برون‌سپاری، صرفه‌جویی در هزینه‌هاست. در این کتاب، برون‌سپاری در تهمای ابعادش و از یک دیدگاه میان‌رشته‌ای ارزیابی شده‌است به‌طوریکه مدیریت، خدمات مالی، منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، روانشناسی رفتاری و سازمانی و جامعه‌پذیری را شامل می‌شود. برون‌سپاری شکل ویژه‌ای از برونی‌کردن اشتغال می‌باشد و پای یک پیمانکار بیرونی را به میان می‌کشد که مسئولیت یک کارکرد درونی را، که شامل مدیریت کارکنان هم می‌شود، به عهده می‌گیرد. فعالیت‌های بسیاری به این شیوه واگذار شده‌اند، از جمله تدارک غذا، نظافت و امنیت که اغلب کارکردهای "فرعی" یا "غیراصلی" خوانده می‌شوند. در برون‌سپاری فعالیت‌های حرفه‌ای نیز وجود داشته؛ فعالیت‌هایی همچون منابع انسانی، فناوری اطلاعات و خدمات مالی. در آغاز مذاکره بر سر یک قرارداد برون‌سپاری، در بستری انعطاف‌پذیر، باید به دنبال تحقق هدفی واضح و آگاهی از مسئولیت‌ها باشد.

در این کتاب، برون‌سپاری در زمینه کارایی هزینه‌ها و نیز ایجاد منابع انسانی، رفتار روانشناختی و سازمانی، احساس کمبود و نارضایتی، مشکلات حفظ و فرسایش و دلیل وقوع آنها بررسی می‌شود. برون‌سپاری یک حق انتخاب برای مؤسسه‌ای است که می‌خواهند از مشکلات بخش‌های ناکارآمد منابع انسانی رهایی یابند و آنها را ترغیب می‌کند تا در بستری تجاری فعالیت نمایند. می‌توان استدلال نمود که مشکلات فردی کارکنان، آموزش یا مسائل برنامه‌ریزی دوره شغلی حساس‌تر از آن هستند که در معرض برون‌سپاری قرار گیرند. با این وجود، بخش‌های منابع انسانی موجود در بسیاری از مؤسسات بزرگ مستلزم جایگزین قوری می‌باشد.

کتاب حاضر، برون‌سپاری و درون‌سپاری را (که نتیجه چند دهه کار علمی و تجربی پدیدآورندگان است) با ذکر مثال‌هایی زنده و رویکردی کاربردی ارائه می‌دهد. به نظر پدیدآورندگان، مطالب ارائه‌شده در این کتاب تدبیری سودمند برای شناخت برون‌سپاری بوده و مباحث مطرح‌شده در آن در جهت توفیق باورهای راهبردی می‌باشد. لازم به ذکر است که نگارندگان با طرح مباحث مرتبط درصدد استفاده کاربردی از مطالب ارائه‌شده در کتاب حاضر هستند.

در نگارش این کتاب تصمیمات عمده‌ای اتخاذ نموده‌ایم که بجاست پیش از مطالعه کتاب آنها را مورد توجه قرار دهید. اول اینکه، عمده‌ا در بخش اول این کتاب بر هیچ طبقه‌بندی خاصی از برون‌سپاری (مثلاً برون‌سپاری توسعه نرم‌افزاری یا تحقیق و توسعه) تمرکز ننموده‌ایم.

فرآیندی که در ادامه کتاب ارائه می‌دهیم کلی و تا حدی گسترده است. خوانندگان می‌توانند با ادغام و اضافه کردن جزئیات مربوط به سازمان و محیط‌شان این فرآیند کلی را به سهولت بکار گیرند. ثانیاً، با اذعان به اینکه برون‌سپاری محصولات تولیدی کاملاً با واگذاری وظایف دانش‌محور متفاوت است، بیشتر بر مورد دوم (یعنی وظایف دانش‌محور) متمرکز می‌گردد. چرا که به زعم ما وظایف دانش‌محور تخصص‌های ویژه‌ای را ایجاد می‌کنند که در اختیار گروه‌های متفاوت است. سومین و آخرین تصمیم، نوشتن بخش اول این کتاب به زبانی ساده و محاوره‌ای و پرهیز از اصطلاحات تخصصی بود. عقیده داریم که مدیریت برون‌سپاری باید سهل و آسان باشد نه دشوار. برای موفقیت در برون‌سپاری نیازی به داشتن مدرک دکترای مدیریت بازرگانی ندارید. هر فصل این کتاب به شکلی سهل‌الوصول و فرآیندمحور نگاشته شده‌است. در این کتاب هیچ نظریه برجسته‌ای را پیشنهاد ننموده و هیچ دانش آکادمیکی را ارائه نمی‌دهیم. در بخش اول این کتاب درس‌ها و تجربیاتی را با شما در میان می‌گذاریم که با حضور در پروژه‌های برون‌سپاری کسب نموده‌ایم.

امید داریم مطالب کتاب راهنمایی مؤثر برای شناساندن اهمیت برون‌سپاری و رسیدن به کارکردهای بومی آن در کشور عزیزمان ایران باشد. از آنجاییکه در این کتاب به مفاهیم کاربردی در زمینه برون‌سپاری و درون‌سپاری پرداخته می‌شود، لذا مطالعه این کتاب به مدیران، پژوهشگران و دانشجویان رشته مدیریت توصیه می‌شود. در اینجا بر خود فریضه می‌دانیم که از زحمات همکاران گرامی جناب آقای دکتر اسفیدانی، حمزه رایج که کار بازرینی و ویراستاری علمی را انجام داده‌اند و همچنین سرکار خانم اکرم نوری و سرکار خانم الهام جمالی پویا که آماده‌سازی و صفحه‌آرایی این کتاب را به انجام رسانده‌اند، و از مدیریت نشر نگاه دانش و همکارانشان سرکار خانم صابری و نظری بابت همکاری در امر چاپ کتاب خاضعانه سپاسگزاری کنیم.

پدیدآورندگان

فهرست مطالب

ویژگی‌های یک بیانیۀ کار مطلوب ۸۳ درخواست برای پیشنهادات ۸۵ فصل ۴: سنجش فروشنده و مدیریت قرارداد..... ۸۹ اقسام فروشنده ۹۰ فرآیند سنجش فروشنده ۹۳ انتخابات رایج در گزینش فروشندها ۹۷ مدیریت مذاکره ۹۹ مدیریت قرارداد ۱۰۳ مؤلفه‌های یک قرارداد برون‌سپاری ۱۰۵ نکات اصلی در تنظیم یک قرارداد رضایتبخش ۱۰۷ فصل ۵: مدیریت برون‌سپاری و پروژه ۱۰۹ شروع پروژه ۱۰۹ انتقال پروژه ۱۱۱ ملاحظات کلیدی ۱۱۳ مدیریت روابط برون‌سپاری ۱۱۴ اداره کار ۱۱۵ مدیریت ارتباطات ۱۱۷ مدیریت دانش ۱۱۸ مدیریت کارکنان ۱۱۸ مدیریت مالی ۱۱۹ فصل ۶: تقاوم، اصلاح یا فسخ برون‌سپاری ۱۲۱ وقایعی که ارزیابی را موجب می‌شوند ۱۲۲ استراتژی‌های اصلاح یا خروج ۱۲۵ انتخابات رایج در تصمیم‌گیری ۱۲۶ استراتژی خروج ۱۲۸ بخش دوم: برون‌سپاری و درون‌سپاری در عرصه بین‌المللی ۱۲۹ فصل ۷: معرفی برون‌سپاری - درون‌سپاری بین‌المللی ۱۳۱ برون‌سپاری - درون‌سپاری چیست؟ ۱۳۱ برون‌سپاری - درون‌سپاری در بستر بین‌المللی به چه مناسبت؟ ۱۳۳	دییاجه ۷۰ بخش اول: چگونگی تحقق فرآیند برون‌سپاری موفق ۲۲ فصل ۱: ده تله رایج در برون‌سپاری ۲۵ ده تله رایج ۲۶ ۱- فقدان تمهد مدیریتی ۲۶ ۲- حلقه دانش در زمینه روش‌شناسی برون‌سپاری ۲۷ ۳- فقدان برنامه و طرح ارتباطی برون‌سپاری ۲۸ ۴- کوتاهی در تشخیص ریسک‌های تجاری برون‌سپاری ۲۹ ۵- کوتاهی در استفاده از منابع دانش خارجی ۳۰ ۶- اختصاص ندادن بهترین و سرزنده‌ترین منابع داخلی ۳۱ ۷- شتاب در انجام برون‌سپاری ۳۲ ۸- عدم توجه به تفاوت‌های فرهنگی ۳۲ ۹- به حداقل رساندن آنچه که موجب بهره‌وری سازمان فروشنده می‌شود ۳۴ ۱۰- برنامه‌های ضعیف مدیریت رابطه برون‌سپاری ۳۴ فصل ۲: چرخه برون‌سپاری و سنجش استراتژیک ۳۷ مراحل برون‌سپاری ۳۷ مواردی که باید به خاطر بسپارید ۳۹ سنجش استراتژیک ۴۰ چهار مؤلفه در سنجش استراتژیک ۴۳ سنجش ارزش تجاری ۴۵ تیم ناظر اجرایی ۴۷ سنجش عملیاتی ۵۱ سنجش مالی ۵۹ فصل ۳: تعیین نیازها ۶۹ نگاهی عمیق به سنجش عملیاتی ۷۰ استراتژی‌های برون‌سپاری ۷۶ برون‌سپاری کامل در مقابل برون‌سپاری گزینشی ۷۷ فروشنده منفرد یا برون‌سپاری چندگانه؟ ۷۸ درون‌سپاری یا برون‌سپاری؟ ۷۹ بیانیۀ کار ۸۱
---	--

مطالعه موردی در خصوص دشواری‌های عوامل ریسک ۱۸۱
چهار استراتژی برون‌سپاری: فرصت‌ها و ریسک‌ها ۱۸۲

فصل ۱۰: برنامه‌ریزی برون‌سپاری - درون‌سپاری
بین‌المللی ۱۸۹

مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک در برون‌سپاری -
درون‌سپاری ۱۹۲
مراحل برنامه‌ریزی تاکتیکی در برون‌سپاری -
درون‌سپاری ۱۹۶
مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی در برون‌سپاری - درون‌سپاری ۲۰۴

بخش سوم: برون‌سپاری و تأثیر آن بر جنبه‌های
انسانی و عملکرد ۲۱۱

فصل ۱۱: برون‌سپاری و مدیریت منابع انسانی ۲۱۳
مدلی برای برون‌سپاری توسعه منابع انسانی ۲۱۳
برون‌سپاری منابع انسانی: تهدید یا فرصت ۲۱۸
مدیریت منابع انسانی و التزام کارکنان ۲۱۹
مدیریت عملکرد و فرایند برون‌سپاری ۲۲۷
هزینه‌های نامحسوس برون‌سپاری منابع انسانی ۲۳۰
منابع ۲۳۳

انواع برون‌سپاری - درون‌سپاری ۱۳۶
برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتباط با شایستگی‌های
اصلی ۱۳۹
جنبه اقتصادی برون‌سپاری ۱۴۱
ریسک فرایند برون‌سپاری - درون‌سپاری ۱۴۴

فصل ۸: مزایا و معایب برون‌سپاری - درون‌سپاری
بین‌المللی ۱۵۱

برون‌سپاری به‌منزله صنعت ۱۵۲
صنعت برون‌سپاری فناوری اطلاعات (IT) ۱۵۲
صنعت برون‌سپاری منابع انسانی (HR) ۱۵۳
مزایای برون‌سپاری (یا معایب درون‌سپاری) کدامند؟ ۱۵۶
ارتباط بین بستر بین‌المللی با مزایای برون‌سپاری ۱۶۰
معایب برون‌سپاری (یا مزایای درون‌سپاری) کدامند؟ ۱۶۱
ارتباط بین بستر بین‌المللی با معایب برون‌سپاری ۱۶۳

فصل ۹: استراتژی‌های برون‌سپاری - درون‌سپاری و
عوامل ریسک در عرصه بین‌المللی ۱۶۹

رابطه تجارت بین‌المللی و برون‌سپاری - درون‌سپاری ۱۷۰
رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی و برون‌سپاری -
درون‌سپاری ۱۷۲
رابطه برون‌سپاری - درون‌سپاری با تجارت بین‌المللی ۱۷۵
عوامل ریسک در یک بستر بین‌المللی ۱۷۶

دیباچه

برون‌سپاری^۱ از دو واژه "بیرون" و "سپردن" تشکیل شده است. از اینرو، برای تعریف برون‌سپاری ابتدا باید معنی و مفهوم واژه "سپردن" را روشن سازیم. "سپردن" به عمل واگذاری کار، مسئولیت‌ها و حقوق تصمیم‌گیری به شخص دیگر اشاره دارد. به عنوان مدیر، کار را به کارکنان سپرده و یا واگذار می‌نماییم. این سؤال مطرح است که چرا خود را درگیر برون‌سپاری می‌کنیم؟ ما کارها را به منابعی در بیرون واگذار می‌نماییم زیرا بر این باوریم که دیگرانی هستند که می‌توانند آن را ارزاتر، سریعتر و بهتر انجام دهند و، مهمتر اینکه، برای منابع، نیازها و الزامات دیگری نیز داریم. اینکه مدیر تلاش‌هایی را صرف مقدمات یک سفر کاری نماید، بیهوده خواهد بود زیرا این عمل شامل پیچیدگی‌هایی از قبیل پروس و جو در مورد پروازها، رزرو هتل و کرایه اتومبیل می‌باشد که نیاز نیست آنها را در فیش حقوق مدیر لحاظ کرد. هر دقیقه‌ای که یک مدیر صرف انجام این وظایف اداری می‌نماید، از پرداختن به وظیفه واقعی خود بازمی‌ماند. مدیری که به جای تفویض وظایف اداری به فردی دیگر (که از نظر حقوق و دستمزد برای سازمان هزینه کمتری دارد) آنها را خودش انجام می‌دهد، سازمان را متحمل ضرر و زیان خواهد کرد. لذا در تصمیم‌گیری پیرامون واگذاری کار، هزینه عامل مهم و تعیین‌کننده‌ای می‌باشد که شامل هزینه‌های واقعی (حقوق و دستمزد) و هزینه‌های فرصت (زمان، توجه و تلاش) می‌شود.

علاوه بر کارایی، برون‌سپاری کمک می‌کند تا کار به‌طور انعطاف‌پذیرتری انجام شود. برای نمونه، یک سرمایه‌گذار در مورد فعالیت بازارها و امور قیمت‌گذاری سهام و افزایش قیمت‌ها، دانش بهتر و بیشتری در مقایسه با اغلب مدیران دارد. بنابراین، کارگزاران و طراحان مالی را به کار می‌گیریم تا امور مربوط به سهام و اوراق ما را اداره نمایند. حتی اگر بتوانیم خرید و فروش سهام را خود، مثلاً از طریق اینترنت (همانطور که این روزها میسر است) انجام دهیم، اما چون در این زمینه فاقد مهارت و دانش کافی برای یک تصمیم‌گیری درست می‌باشیم، لذا، سپردن وظیفه مزبور به یک متخصص امکان دستیابی به تخصصی را فراهم می‌آورد که به نوبه خود می‌تواند برای تحقق اهداف سازمان بکار رود.

هیچ سازمانی خودکفا نبوده و دارای منابع نامحدود نمی‌باشد. با اینحال، در اغلب سازمان‌ها خواسته‌های نامحدودی وجود دارد. این خواسته‌ها بر سر منابع کمیاب باعث می‌گردد تا سازمان‌ها با یکدیگر رقابت کنند. سازمان‌ها باید کاری را واگذار نمایند که دیگران می‌توانند آنرا با قیمت پایین‌تر و کارایی بیشتر انجام دهند، در غیر اینصورت، قابلیت‌های با ارزشی را که به راحتی می‌توانند از دیگران کسب کنند، از دست می‌دهند. این جستجوی قابلیت‌ها از مدیریت ضعیف ناشی می‌گردد چرا که مدیریت، در ذات خود، دستیابی به اهداف در یک شیوه کارآمد و با استفاده از حداقل منابع می‌باشد. علاوه بر این، برون‌سپاری برای یک سازمان امکان دستیابی به تخصص، دانش و قابلیت‌های موجود در بیرون از مرزهایش را فراهم می‌آورد.

^۱. Outsourcing

عمل سپردن یا واگذاری معمولاً با یک گروه بیرونی انجام می‌گیرد یعنی نسبت به واحدی که عمل سپردن را انجام می‌دهد بیرونی محسوب می‌شود، لذا واژه "بیرون" را بکار می‌بریم. درون یک سازمان، یک گروه می‌تواند برخی کارها را به گروه دیگر واگذار نماید. به همین نحو، یک سازمان ممکن است کاری را به سازمان یا فرد دیگری، که نسبت به آن سازمان خارجی محسوب می‌شود، واگذار کند.

برون‌سپاری‌ها از پروژه‌های کوتاه‌مدت تا استراتژی‌های تجاری سطح اجرایی شکل گرفته و توسعه یافته‌اند؛ این پروژه‌ها بر صرفه‌جویی هزینه‌ها متمرکزند و استراتژی‌ها، برای مؤسسات، درآمدها و منافعی را در بازارهای رقابتی به ارمغان می‌آورند و آنها را حفظ می‌کنند. در رابطه با موجی از گرایش نسبت به برون‌سپاری دو پیامد وجود دارد:

- برون‌سپاری به‌عنوان انقلاب بزرگ آینده و شعار روز مدیریتی، به شوخی گرفته می‌شود.
- هنگامیکه از برون‌سپاری سخن به میان می‌آید، معمولاً منظور همان واژه‌ای نیست که معنی‌اش خرید کالا از منابع خارجی می‌باشد.

این کتاب با تمرکز بر مفهوم برون‌سپاری به دو مورد ذکرشده در بالا می‌پردازد. با تعریف برون‌سپاری و ارائه طرحی کلی از سه عنصر کلیدی برون‌سپاری - مشتری^۱، فروشنده^۲ و کار^۳ یا عملیات مورد نظر، فصول را آغاز می‌کنیم. سپس به بحث در مورد عوامل گوناگونی خواهیم پرداخت که برون‌سپاری را به یک استراتژی تجاری مهم تبدیل نموده‌اند. پس از آن، از پروژه‌های متنوع در برون‌سپاری سخن خواهیم گفت که سازمان‌ها می‌توانند دست‌اندرکار آن باشند. شناخت انواع مختلف برون‌سپاری منجر به برقراری ارتباطات بهتر در باب برون‌سپاری خواهد شد. سپس فرازهایی از مهارت‌های لازم را، که مدیران اجرایی به‌منظور موفقیت مدیریت برون‌سپاری بدان‌ها نیازمندند، برخواهیم شمرد. در پایان فصل اول را با ارائه نقشه راهنما برای مطالعه بخش اول کتاب خاتمه می‌دهیم.

برون‌سپاری چیست؟

سپردن یا واگذار نمودن، همانطور که پیشتر گفته شد، عمل انتقال یا واگذاری کار از یک واحد یا نهاد به واحد یا نهاد دیگر است. برون‌سپاری عمل انتقال کار به طرف قرارداد خارجی می‌باشد. اینکه برون‌سپاری را بپذیریم یا نه در واقع تصمیم بر سر اینست که کار را خودمان انجام دهیم یا آن را از عرضه‌کننده بیرونی خریداری نماییم. سازمان‌ها مدام با این تصمیم مواجهند که آیا منابع را صرف ایجاد سرمایه، منابع، محصول یا خدمات داخلی نمایند و یا آنها را از یک طرف خارجی خریداری کنند. چنانچه سازمان خریدن را انتخاب نماید، در واقع خود را درگیر برون‌سپاری نموده‌است. برون‌سپاری واگذاری عوامل تولید، منابع مورد استفاده

^۱. Out

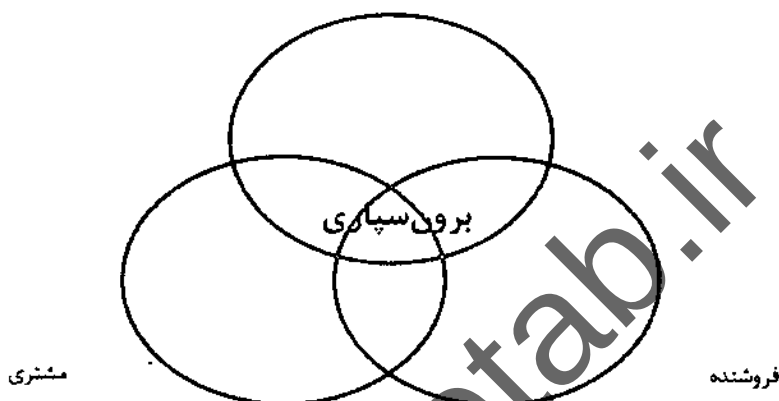
^۲. The Client

^۳. The Vendor

^۴. The Work

در انجام یک کار و حق تصمیم‌گیری و یا مسئولیت تصمیم‌گیری را ایجاب می‌کند. سازمانی که این عوامل را واگذار می‌نماید به عنوان مشتری و سازمانی که کار را انجام داده و تصمیم‌گیری می‌کند، فروشنده (عرضه‌کننده) یا ارائه‌کننده خدمات شناخته می‌شوند و حیطه کار نیز تحت عنوان پروژه مطرح می‌گردد (نمودار شماره ۱).

پروژه



نمودار شماره ۱: مؤلفه‌های برون سپاری

مشتری

مشتری، فرد یا سازمانیست که مایل است پروژه معینی را واگذار نماید. معمولاً مشتری درباره استفاده از برون‌سپاری به‌مثابه یک ابزار استراتژیک می‌اندیشد. ما این کتاب را از منظر مشتری می‌نویسیم. هدف اینست به سازمان انجام‌دهنده برون‌سپاری کمک نماییم تا این کار را به‌طور مؤثر و کارآمد انجام دهد.

مشتریان از نظر محدوده و گستره و نیز اندازه طبقه‌بندی می‌شوند. مشتری می‌تواند کل سازمان و یا واحدی درون یک سازمان باشد. اگر پروژه برون‌سپاری شده تمام بخش فناوری اطلاعات^۱ یک سازمان باشد، در آنصورت می‌گوییم که سازمان مذکور مشتری است. اما اگر فقط کارکرد فهرست حقوق و دستمزد دایره منابع انسانی را واگذار نماییم، آنگاه دایره منابع انسانی مشتری محسوب می‌شود، هرچند کل سازمان نیز به‌صورت غیرمستقیم مشتری به حساب می‌آید.

فروشنده

فروشنده فراهم‌کننده خدمات است که اجرای کار واگذار شده را به عهده خواهد گرفت. فروشنده‌ها در شکل‌ها و اندازه‌های متعددی ظهور می‌کنند. برای نمونه، فروشنده می‌تواند یک سازمان خارجی باشد (که در اغلب مواقع نیز چنین است). با این وجود، فروشنده ممکن است یکی از شعبه‌های سازمان باشد. برای

^۱ Information Technology (IT)

مثال، شرکت کامپیوتری دل^۱ مراکزی^۲ را در نقاطی همچون برزیل دایر نموده‌است که از امکانات و ابزارآلات^۳ کافی برخوردارند. شرکت دل، با واگذاری کار به شعبه‌های تحت مالکیت خود و در شرایطی که می‌تواند کار را با قیمت بسیار نازل‌تر، اما با همان کیفیت، انجام دهد، مرتباً کارهای نرم‌افزاری را به این نقاط می‌فرستد. از اینرو، شرکت دل به دلیل دسترسی به نیروی کار ماهر و صرفه جویی در هزینه‌ها، مشغول به انجام کاریست که احتمالاً "برون‌سپاری کاملاً تصاحب‌شده"^۴ نامیده می‌شود. فروشندگان بر اساس مکانی که قرار دارند از یکدیگر متمایز می‌شوند. برخی فروشندگان درون‌مرزی (هم‌مکان)^۵، و یا در همان محلی، که مشتری واقع است، قرار دارند. فروشندگان دیگری نیز در مجاورت، یا هم‌مرز مشتری^۶ هستند، مانند شرکت‌های بالقوه کانادایی برای مشتریان آمریکایی. و بالاخره اینکه، فروشندگان می‌توانند برون‌مرزی^۷ باشند، مثل شرکت‌های هندی برای مشتریان انگلیسی.

پروژه

سومین مؤلفه در فرآیند برون‌سپاری کاریست که واگذار می‌شود. در گذشته، متداول‌ترین شکل چنین کارهایی پروژه‌های تولیدی و کاربر^۸ بودند. اما امروزه حرکتی به سوی برون‌سپاری اشکال پیچیده‌تری از کار، از قبیل توسعه نرم‌افزاری یا تحقیق و توسعه صورت گرفته‌است. این پروژه‌ها در چندین ویژگی با پروژه‌های تولیدی قدیم تفاوت دارند.

اول اینکه، اشکال کار امروزی نسبت به پروژه‌های تولیدی به طور بازتری^۹ تعریف شده‌اند. در مجموع، پروژه نرم‌افزاری نسبت به اداره خط تولید ابتدایی^{۱۰} که لباس تولید می‌کند و برای این کار دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده‌ای دارد- نیازمند خلاقیت بیشتری است.

دوم اینکه، چون کار برون‌سپاری شده شامل وظایف دانش‌بر (وظایف مبتنی بر دانش)^{۱۱} می‌گردد، بنابراین نیازمند استفاده از نیروی کار ماهرتر است. و سوم اینکه، بیشتر پروژه‌های امروزی به واسطه کنترل ارتباطات از طریق فناوری اطلاعات، ماهیت میان‌کارکردی^{۱۲} تیم‌های پروژه‌ای، و حضور ذینفعان^{۱۳} چندگانه^{۱۴} که اغلب آنها در مکان‌های مختلف بوده و ممکن است برای سازمان‌های متفاوت کار کنند^{۱۵} پیچیده‌تر هستند. پروژه‌های برون‌سپاری ویژگی مهم دیگری نیز دارند و آن همکاری میان سازمان‌هایی است که لزوماً

^۱. Dell

^۲. Operations

^۳. Outfits

^۴. Wholly-owned Outsourcing

^۵. Onshore

^۶. Near-shore

^۷. Offshore

^۸. Labor-intensive

^۹. Loosely Defined

^{۱۰}. Knowledge-intensive

^{۱۱}. Cross-functional

^{۱۲}. Stakeholders

منافع یا اهداف مشترکی را دنبال نمی‌کنند. سازمان مشتری معمولاً خواهان انجام کار در بالاترین کیفیت با پایین‌ترین قیمت ممکن می‌باشد. فروشنده نیز خواهان افزودن بر درآمدهای^۱ خود از طریق انجام پروژه مذکور است. این تفاوت در اهداف، چنانچه در جریان مراحل عقد قرارداد و مذاکرات چرخه برون‌سپاری به‌درستی مدیریت نگردند، به یک رابطه کاری مصیبت‌بار منجر خواهند شد.

عواملی که نیاز به برون‌سپاری را موجب می‌شوند

برون‌سپاری از مراحل اولیه‌اش با انگیزه مالی، به عرصه کنونی با انگیزه استراتژیک تغییر یافته‌است. برون‌سپاری با انگیزه مالی از نخستین روزهای آغاز تجارت وجود داشته است. کارهای تولیدی، از قبیل تولید پوشاک، مدت‌های مدیدی است که به مناطقی در جنوب شرقی آسیا واگذار شده‌است. هدف از این کارها، رسیدن به بهترین معامله مالی^۲ به پایین‌ترین قیمت تولید بود. این تلاش‌ها عمدتاً یک‌جانبه بودند؛ بدین‌صورت که اطلاعات و الزامات^۳ از مشتری به فروشنده منتقل می‌شد، سپس فروشنده محصول و یا خدمات را تولید نموده و آن را به مشتری تحویل می‌داد. به‌ندرت اتفاق می‌افتاد که اطلاعات و دانش از فروشنده به مشتری منتقل شوند، چون فرض بر این بود که مشتری آگاه‌تر از فروشنده است. در برون‌سپاری‌هایی که با انگیزه مالی انجام می‌شد، معمولاً یک شرکت به‌منظور کسب بهترین تخفیف‌های ممکن و تضمین رابطه با ثبات‌تر، معامله‌ای بلندمدت با یک فروشنده واحد ترتیب می‌داد. معه‌ذا، در اینجا هدف، بردن و سپردن کار به مکان‌هایی بود که در آنجا کار با پایین‌ترین قیمت انجام گیرد.

برون‌سپاری‌هایی که با انگیزه استراتژیک صورت می‌گیرند، بر قابلیت و شایستگی^۴ تأکید می‌ورزند. در اینجا، تمرکز روی این مطلب است که از مهارت‌های تخصصی، دانش، فرآیندها و قابلیت‌های یافت‌شده در بیرون از سازمان بهره‌گیری نموده و از این داده‌ها^۵ (ورودی‌ها) برای کمک در بهبود اثربخشی و کارایی عملیات استفاده نماییم. مهم‌تر اینکه، اگر برون‌سپاری استراتژیک به‌درستی انجام گیرد، نه تنها به عملیات کمک می‌نماید، بلکه در برتری‌های رقابتی و استراتژیکی سازمان نیز سهیم خواهد بود.

برون‌سپاری استراتژیک اغلب شامل مشارکت میان سازمان مشتری و فروشندگان چندگانه می‌باشد. به‌عنوان یک نمونه بارز، مورد کامپیوترهای دل را در نظر بگیرید. شرکت دل سخت‌افزارهای کامپیوتری را در اتب‌ارهای خود نگه نمی‌دارد، در عوض شایستگی بارز به سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم‌های مدیریت زنجیره عرضه و تدارکات^۶ مربوط می‌شود. شرکت دل سفارشات مشتری را می‌گیرد و سپس انجام فرآیند را هماهنگ کند. برای موفقیت در این امر، شرکت دل، نه تنها برای محصولات بلکه برای دانش نیز، باید به

^۱ Revenues

^۲ Financial Deal

^۳ Requirements

^۴ Capability and Competency-intensive

^۵ Inputs

^۶ Supply Chain Management

صرفه‌جویی در هزینه

دلیل اصلی برون‌سپاری صرفه‌جویی در هزینه‌هاست و این مهم از راه‌های متعددی تحقق می‌یابد. اول اینکه، صرفه‌جویی در هزینه می‌تواند از تغییر ساده مدل‌های هزینه ثابت به [مدل‌های] هزینه متغیر ناشی گردد. در مدل هزینه ثابت^۱، شما مالک تمامی منابع هستید و باید برای کسب، حفظ و نگهداری آنها هزینه پرداخت نمایید. این هزینه‌ها ثابت بوده و فرقی نمی‌کند که شما از آن منبع استفاده می‌کنید یا خیر. برای مثال، اگر یک اتومبیل داشته باشید، صرف‌نظر از اینکه چقدر با آن رانندگی می‌کنید، هزینه‌های ثابت مشخصی از قبیل نگهداری و پارکینگ خواهید داشت. و چنانچه شما با آن اتومبیل رانندگی کنید، آنگاه هزینه‌هایتان (مثل سوخت) افزایش می‌یابد. به موجب مدل هزینه متغیر^۲، شما هزینه‌های ثابت را، که در ارتباط با نگهداری سرمایه مذکور می‌باشد، متحمل نمی‌شوید بلکه تنها هنگام استفاده از آن اموال یا دستیابی به آنها (مثلاً هنگام کرایه یک اتومبیل) میلی را می‌پردازید. در تغییر هزینه ثابت به هزینه متغیر به احتمال زیاد در برخی هزینه‌ها صرفه‌جویی خواهید نمود به‌ویژه هنگامیکه منابع مورد استفاده شما به‌طور دائمی مورد نیاز نباشند.

دوم اینکه، صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌تواند از شرکتی که کار برون‌سپاری شده را انجام می‌دهد ناشی گردد. در نمونه توسعه نرم‌افزاری، اغلب پروژه‌های برون‌سپاری فعلی با مؤسسات کشورهای به اصطلاح در حال توسعه رخ می‌دهند. در کشورهای در حال توسعه دستمزدها و هزینه نیروی کار، در مقایسه با کشورهای اروپای غربی یا ایالات متحده، بسیار پایین است. از آنجاییکه در اغلب پروژه‌های فناوری اطلاعات هزینه‌های نیروی کار جزء بیشترین هزینه‌هاست، صرفه‌جویی‌ها در حقوق می‌تواند چشمگیر باشد.

سوم اینکه، سایر صرفه‌جویی در هزینه‌ها از توافقات مالیاتی مودمند و دیگر توافقات بازرگانی خارجی^۳ منتج می‌شوند که در آن، دولت‌ها مؤسسات چندملیتی و بین‌المللی را ترغیب می‌نمایند تا از طریق بخشودگی مالیاتی^۴ و سایر مزایای کمکی^۵ تجارت‌هایی را در کشورهای در حال توسعه دایر نمایند.

تمرکز بر شایستگی‌های اصلی

برون‌سپاری نه تنها انتقال کار، بلکه انتقال حق و حقوق تصمیم‌گیری نیز می‌باشد. با انتقال حق تصمیم‌گیری، سازمان نیاز به تمرکز سطوح بالایی از منابع روی تصمیم‌گیری‌ها را کاهش می‌دهد. فروشنده مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده می‌گیرد و برای نتایج این تصمیم‌گیری در دستیابی به اهداف پروژه باید پاسخگو باشد. انتقال حق تصمیم‌گیری و پاسخگویی این امکان را به مشتری می‌دهد تا توجه بیشتری را به شایستگی‌های اصلی‌اش معطوف بدارد. بدون برون‌سپاری، احتمالاً سازمان روی زمینه‌هایی که مستلزم صرف تلاش و توجه مدیر هستند تمرکز نخواهد داشت.

^۱ Fixed Cost Model

^۲ Variable Cost Model

^۳ Foreign-trade Agreements

^۴ Tax Concessions

^۵ Setup Benefits

هر سازمانی شایستگی‌های اصلی خودش را دارا می‌باشد؛ برخی از آنها شایستگی‌های کامل و توسعه‌یافته‌تری دارند که این امر آنان را به پیشروان صنعت تبدیل می‌کند. هنگام برون‌سپاری، بسیار مهم است که سازمان مشتری توانایی بهره‌برداری از شایستگی‌های اصلی فروشنده را داشته باشد (نه تنها به دلیل وظیفه ساده واگذاری کار، بلکه برای دانش)، دانش فروشنده، به‌ویژه در زمینه شایستگی اصلی، می‌تواند به مشتری در بازسازی، بازطراحی و بازمهندسی فرآیندهای تجاری‌اش کمک نماید تا این فرآیندها برای دستیابی به مزایای رقابتی بیشتر به کار آیند. در سال‌های اخیر، به‌موازات تکامل برون‌سپاری، شاهد این دگرگونی‌های مهم بوده‌ایم. حالا دیگر مشتریان تنها به دنبال صرفه‌جویی‌های اقتصادی نمی‌باشند، بلکه در جستجوی شریکی تجاری هستند تا با ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌هایی، که درون سازمان یافت نمی‌شود، سازمان را در تلاش‌های استراتژیکی‌اش مساعدت نماید.

یکی از پیامدهای تمرکز روی شایستگی‌های اصلی اینست که به سازمان اجازه می‌دهد تا مجدداً ساختار سازمانی‌اش را بررسی نموده و خودش را دوباره ساختارمند، تعدیل و تنظیم نماید. در مورد محدود نمودن فهرست بلند بالای مواردی که بایستی انجام پذیرند^۱، بیندیشید و آنها را بر اساس موارد اضطراری، اصلی و یا فرعی اولویت‌بندی نمایید. این عمل به شما کمک خواهد کرد تا ذهن‌تان را نسبت به آنچه که فوراً باید انجام گیرد و آنچه که می‌تواند بعداً صورت پذیرد سر و سامان دهید. اغلب سازمان‌ها مشغول انجام کارهایی هستند و بعضی اوقات این کار را به بهای توقف در کار و تفکر در مورد آن فعالیت‌ها انجام می‌دهند یعنی درباره اینکه آیا آنچه در حال انجام است در حقیقت مهمترین می‌باشد و یا برای آینده سازمان سودمند است یا خیر. این امر نتیجه عدم تحقق اهداف روشن می‌باشد. سازمان‌ها ممکن است کار را در قالب پروژه‌هایی به انجام رسانند که کمکی به مأموریت اصلی‌شان نمی‌کند و یا اینکه در تضاد با پروژه‌های دیگر می‌باشد. همچنین، سازمان‌ها ممکن است منابع زیادی را صرف وظایفی کنند که فرعی هستند نه اصلی. تمرکز بر آنچه که واقعاً اهمیت دارد، یعنی شایستگی اصلی، و واگذاری بقیه کارها به سازمان کمک می‌کند تا فعالیت‌هایش را بهتر اداره نماید. در برخی موارد، همچنانکه در فصل دوم درباره ارزیابی استراتژیک بحث خواهیم نمود، یک سازمان ممکن است شایستگی اصلی زیادی برای تمرکز بر آنها داشته‌باشد و حتی ممکن است تصمیم بگیرد تعداد معدودی از آنها را به فروشندگان خارجی، که احتمالاً قادر به انجام کار با قیمت پایین‌تر و یا کیفیت بهتر هستند، واگذار نماید.

عواملی که برون‌سپاری جهانی را موجب می‌شوند

شیوه تجاری برون‌سپاری برون‌مرزی بر نقل مکان کارکردهای صنعت خدماتی کاربر به مکان‌هایی دورتر از مرکز، مانند هند، ایرلند و یا فیلیپین، تمرکز می‌نماید. دو تغییر عمده در محیط بازرگانی امکان ایجاد برون‌سپاری برون‌مرزی را میسر ساخته است. اول، توسعه ظرفیت مخابرات بین‌المللی و نیز کاهش هزینه‌های مخابرات جهانی، که برای صرفه‌جویی‌های برون‌مرزی امری لازم و ضروری قلمداد می‌گردد. مورد

^۱. Long to - do List

دوم، با همان درجه اهمیت، اینست که در طول دو دهه گذشته به واسطه کامپیوترهای خانگی اغلب خدمات تجاری کامپیوتری و دیجیتالی شده‌اند. در نتیجه این دو تغییر، امروزه اطلاعات با هزینه بسیار پایین و بدون کمترین [و یا هیچ] خللی در کیفیت منتقل می‌شوند. این تغییرات باعث شدند تا موضوع تصمیم‌گیری بر سر مکان کارکرد خدمات، مرزهای سازمانی و سرحدات ملی از اهمیت کمتری برخوردار باشند.

به‌عنوان یک مثال ساده، وظیفه پردازش لیست حقوق و دستمزد امروزی را در مقایسه با یک دهه گذشته در نظر بگیرید. در گذشته شرکت‌ها به‌ندرت پردازش لیست حقوق را واگذار می‌نمودند و اغلب این کار یک فعالیت درون‌سازمانی بود. سریدین^۱ و سایر سازمان‌های پردازش لیست حقوق از اواخر دهه ۱۹۹۰ ترویج دادند. شرکت‌ها در واگذاری پردازش لیست حقوق و دستمزد به چنین سازمان‌هایی مزایای هزینه‌ای بسیاری کسب نمودند. کپی بعد، پیشرفت‌ها در استفاده از اینترنت، ایجاد پورتال‌های کامپیوتری را ممکن ساخت که می‌توانست از سوی کارکنان به‌منظور رسیدگی بیشتر به حق‌الزحمه‌های‌شان و نیز مزایای مدیریتی^۲ مورد استفاده قرار گیرد. کاغذبازی و کارهای دفتری^۳، در راستای دیجیتالی شدن امور، کاهش یافتند. همچنانکه ظرافت و پیچیدگی ساختار زیربنایی ارتباط از راه دور و موافقتنامه‌های امنیتی انتقال اطلاعات بهبود می‌یافت، مشاغل مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد بصورت برون‌سپاری آغاز کردند. امروزه، دیدن شرکت‌هایی که پرداخت حقوق و دستمزدشان توسط اداره‌ای در هند یا فیلیپین انجام می‌پذیرد، غیرمعمول نیست، هر چند که ادارات مرکزی فروشنده برون‌سپاری ممکن است در ایالات‌متحده یا بریتانیا واقع باشد.

عواملی که باعث برون‌سپاری جهانی گشته‌اند، شامل گروه فزاینده‌ای از نیروی کار بسیار ماهر و تحصیل‌کرده است که به‌طور مثال در فراسوی بازارهای ایالات‌متحده هستند. این نیروهای کاری در زمینه‌های علوم کامپیوتر و نیز مهندسی کامپیوتر مدرک دکترا و کارشناسی ارشد دارند و بسیار هم با تجربه‌اند. عامل دیگر، آخرین و پیشرفته‌ترین تسهیلات و ساختار زیربنایی در خارج از مرزها و بازار جهانی است. برخی از این تسهیلات و زیربناهای موجود در هند و چین بسیار بهتر از آنهاییکه برای مثال در حال حاضر در داخل ایالات‌متحده یافت می‌شوند^۴ هستند.

عامل دیگری که در افزایش برون‌سپاری جهانی دخیل بوده‌است، پیشرفت و پیچیدگی راه‌حل‌های تکنولوژیکی جمعی می‌باشد. امروزه، از وسایل بسیاری برخورداریم که به‌منظور برقراری ارتباط با هم‌تایان یک سازمان در آن سوی جهان بکار گرفته می‌شوند. تلفن‌های همراه، پست الکترونیک، کنفرانس‌های ویدئویی، کنفرانس‌های اینترنتی و پیام‌رسانی فوری تنها طیف کوچکی از ابزارهای جمعی موجود می‌باشند. هزینه چنین ابزارهایی در طول این سال‌ها به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای کاهش یافته‌اند. در برخی موارد،

^۱. Ceridian

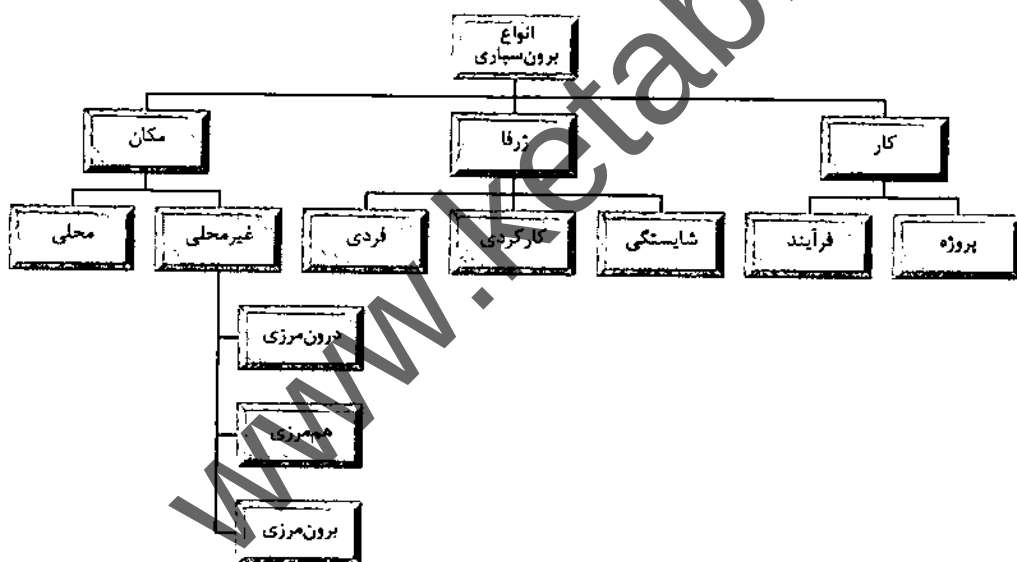
^۲. Benefits Management

^۳. Paper Work

حتی ممکن است این تجهیزات و امکانات به‌طور رایگان در دسترس باشند. مایکروسافت، AOL، و شرکت‌های دیگر امکان استفاده از نرم‌افزارهای پیام فوری را برای مشتریان به‌طور رایگان فراهم می‌کنند، به‌طوری‌که این نرم‌افزارهای پیام‌رسانی می‌توانند به‌صورت متن، صوتی، و حتی تصویری و شراکت در اسناد^۱ بکار روند.

انواع برون‌سپاری

طبقه‌بندی وسیعی از انواع برون‌سپاری وجود دارد که هر یک نقاط ضعف و قوت و نیز دغدغه‌های مدیریتی خود را دارا می‌باشد (نمودار شماره ۳). برون‌سپاری را می‌توان به‌واسطهٔ موقعیت و مکان^۲ تقسیم کرد، به عبارت دیگر، جایی که کار در آن انجام می‌شود: در موقعیتی (محل^۳) و دور از موقعیت (غیرمحل^۴). کار محلی مستلزم اینست که اعضای گروه فروشنده کار را داخل محوطهٔ ساختمان سازمان مشتری انجام دهند. کار غیرمحل، شرایطی است که فروشنده کار را در مکان مختص خودش انجام می‌دهد.



نمودار شماره ۳: انواع برون‌سپاری

در ترتیبات کاری غیرمحلی، کار را می‌توان به‌صورت درون‌مرزی، هم‌مرزی و یا برون‌مرزی انجام داد. درون‌مرزی شرایطی است که فروشنده کار را در همان کشوری که مشتری در آن واقع است انجام می‌دهد. در برخی مناطق حومهٔ ایالات متحده، به‌ویژه اطراف قرارگاه‌ها و محل اسکان قبایل سرخپوست آمریکایی (مثل داکوتای جنوبی، داکوتای شمالی و بخش‌هایی از یوتا) شاهد ظهور شرکت‌های مشاوره‌ای بوده‌ایم که برای انجام

^۱. Document Sharing

^۲. Location

^۳. On-site

^۴. Off-site

برون‌سپاری‌های درون‌مرزی در مقوله فناوری ارتباطات فروشندگان مناسبی دارند (Field, 2001a, 2001b). اینگونه سازمان‌ها خدمات‌شان را به اینصورت قیمت‌گذاری می‌کنند: قیمتی مابین آنچه که در شهرهای بزرگ ایالات‌متحده مطالبه می‌شود و قیمتی که فروشندگان برون‌مرزی مطالبه می‌نمایند. هزینه زندگی برای کارکنان پایین است و دسترسی به نیروی کار ماهر نیز وجود دارد. یکی از مزایای آشکار برون‌سپاری درون‌مرزی این حقیقت است که در این موارد مسائل فرهنگی کمتری برای مباحثه وجود دارد. همچنین، مسئله زبان و اختلافات کاری پیش‌آمده به‌واسطه تفاوت‌های فاحش زمانی تقلیل می‌یابند. استفاده از فروشندگان درون‌مرزی به‌ویژه هنگامی جذاب است که کار واگذار شده از ماهیتی حساس برخوردار می‌باشد، از قبیل کاری که با اطلاعات پزشکی و یا مالی سر و کار دارد و در این موارد قوانینی وجود دارد که به دلیل خطرات امنیتی و موضوعات محرمانه مانع از واگذاری کار به فروشندگان برون‌مرزی می‌گردد.

ترتیبات برون‌سپاری هم‌مرزی در ایالات‌متحده، شامل انتقال کار به بیرون از کشور و مناطق همسایه می‌شود. برای مثال، بسیاری از شرکت‌های ایالات‌متحده شروع به استفاده از شرکت‌های کانادایی به‌عنوان شرکای تجاری فعال در پروژه‌های مراکز تلفن و توسعه نرم‌افزاری نموده‌اند. به همین‌نحو، کشورهای اروپای غربی، به‌منظور برون‌سپاری شروع به آزمون منبع مستعدی در روسیه و برخی از کشورهای نوپیشرفته اروپای شرقی نموده‌اند. علاوه بر مزایای هزینه‌ای انجام کار در موقعیت‌های هم‌مرزی، مزایای دیگری نیز وجود دارند از جمله تشابهات عمده فرهنگی، هزینه‌های ارزاتر ارتباط و مسافرت (مسافرت هوایی از ایالات‌متحده به کانادا ارزاتر از مسافرت هوایی به هند می‌باشد)، و نبود اختلافات زمانی که به‌نوبه خود از اختلال در کار جلوگیری نموده و الگوهای کاری را سهولت می‌بخشد.

و بالاخره، ترتیبات برون‌مرزی که به‌واسطه آنها، کار به کشورهای فرستاده می‌شود که مسافت قابل‌ملاحظه‌ای با مشتری دارند. برای نمونه، هندوستان به کشوری شاخص در زمینه برون‌سپاری کارهای نرم‌افزاری تبدیل شده است. در میان کشورها، سازمان‌هایی در ایالات‌متحده، بریتانیا، کانادا و استرالیا پروژه‌های برون‌سپاری را با شرکت‌های هندی انجام می‌دهند. همانطور که پیشتر ذکر شد، عوامل کلیدی متعددی وجود دارند که برون‌مرزی نمودن کارها را به‌گزاره‌ای جذاب تبدیل می‌نمایند.

پروژه‌های برون‌سپاری را می‌توان بر اساس سطح ژرفا^۱ و شدت و حدت تقسیم‌بندی نمود: فردی، کارکردی یا شایستگی. برون‌سپاری فردی، سپردن موقعیت‌های خاص به بیرون از سازمان را شامل می‌شود مثل برون‌سپاری موقعیت‌هایی از قبیل تحلیلگر اطلاعاتی رقابتی، طراح صفحات وب یا کارکنان روابط عمومی. این مورد ساده‌ترین شکل برون‌سپاری است زیرا سازمان یک کارکرد ستادی^۲ منفرد را به خدمت می‌گیرد (بسیار شبیه به استخدام یک مشاور تمام‌وقت). سازمان‌ها هنگامی درگیر برون‌سپاری فردی

^۱. Depth Level

^۲. Staff Function

قراردادن استراتژی برون‌سپاری در یک موقعیت بُرد- بُرد دشوار خواهد بود. از آنجاییکه برون‌سپاری برای موفقیت، تلاش‌های اختصاصی را از سوی افراد زیادی می‌طلبد، از اینرو، ابتدا آنها باید متقاعد شوند که این ایده واقعاً ارزش کار اختصاصی آنان را دارد و اگر این مورد رخ ندهد، ادامه کار نشان خواهد داد که برون‌سپاری بهبوده است.

مهارت‌های مذاکره و برقراری رابطه به‌منظور ایجاد یک برون‌سپاری درست با فروشنده‌تان ضروری می‌باشد. بسیار شبیه به آنچه که در مورد هوش و ذکاوت گفته می‌شود، برون‌سپاری نیز از ۵ درصد شهود و الهام و ۹۵ درصد تلاش برنامه ریزی شده تشکیل شده است. بخش عمده این تلاش برنامه ریزی شده از ملاقات‌های طولانی و گاهی اوقات طاقت‌فرسا با فروشنندگان ناشی می‌شود؛ آنجا که جزئیات پروژه برون‌سپاری برطرف قرار داده‌ها تصریح می‌گردند. در زمانی که پروژه برون‌سپاری در حال انجام می‌باشد، برای اطمینان از اینکه آنچه بر روی آن توافق حاصل شده حقیقتاً انجام می‌گیرد یا خیر، بایستی تلاش‌هایی را صرف نمایید. برای موفقیت در این کار، مهم است که از مهارت‌های عالی مذاکره برخوردار باشید و بتوانید برون‌سپاری را اداره کنید تا با کمترین سوهنیت و مخالفت با فروشنده به اهداف سازمانی نایل گردید. مهارت‌های مذاکره به هنگام مواجهه با فروشنندگان کشورهای متفاوت مهم‌تر و ضروری‌تر جلوه می‌نمایند زیرا باید نسبت به مسائل فرهنگی حساس باشید. قصور در شناخت ظرافت‌های فرهنگی و مدیریت آنها می‌تواند اعمالی که از روی حسن نیت انجام می‌شوند را به رفتارهای بی‌ملاحظه تبدیل نماید.

و بالاخره، بهره‌مندی از مهارت دانش مدیریتی نیز مهم است. عاملی که اغلب مدیران اجرایی حاضر در برون‌سپاری را به چالش می‌کشد، سر و کار داشتن با منابع چندگانه داده‌ها، اطلاعات و دانش است. در هر زمینه مرتبط با برون‌سپاری، احتمالاً دیدگاه‌هایی بیشتر از آنچه که همیشه به آن توجه داشتید موجود خواهند بود. برخی از این دیدگاه‌ها از صحبت با کارکنان حاصل می‌شود و برخی دیگر، از منابع خارجی مثل فروشنندگان، مطالعه مجله‌های بازرگانی، گفتگو با هم‌تایان، مشورت با افراد اهل علم، و حتی جستجو در اینترنت ناشی می‌شود. نتیجه نهایی، بار سنگینی از اطلاعات است. تحت هجوم این اطلاعات مستأصل شده و نمی‌توانید استراتژی منسجمی را به کار ببندید. برای بیان روشن مأموریت سازمان، ارزش‌ها، شایستگی‌های اصلی، ذینفعان کلیدی و منافع‌شان، و نیز طرح‌های توسعه سازمان باید گستره وسیعی از دانش در مورد سازمان و صنعت مربوطه در اختیار داشته‌باشید. پس از آن، به گروهی از کارشناسان نیاز دارید که در زمینه مربوطه از دانش لازم و عمیق برخوردار بوده و باید به رهنمودهای‌شان در انجام برون‌سپاری تکیه کنید. باید بتوانید تضادها و تعارضات موجود در اطلاعات برگرفته از منابع متفاوت را سامان دهید و نیز اطلاعات وارد شده را به گونه‌ای دسته‌بندی نمایید تا مطمئن شوید اطلاعاتی که به‌واسطه آن اقدام صورت می‌پذیرد از هر جهت قابل اعتمادترین، کامل‌ترین و معتبرترین می‌باشد.

در تحلیل نهایی، مدیر اجرایی که اداره برون‌سپاری به او محول شده‌است، باید بتواند تمامی مهارت‌ها و تخصص‌ها را تقویت نموده و در جهت افزایش آنها از سرعت لازم برخوردار باشد. متأسفانه، هیچ دانشگاه یا مدرک دانشگاهی وجود ندارد که به یک مدیر اجرایی به‌عنوان "مدیر برون‌سپاری" گواهینامه اعطا کند. اغلب مدیران اجرایی این نقش [مدیر برون‌سپاری]^۱ را پس از ورود به حیطه معینی، خواه مالی، مدیریتی، سیستم‌های اطلاعاتی، تدارکات^۱ و غیره می‌پذیرند. برون‌سپاری با عرصه‌های چندگانه مالی مواجه می‌باشد، در نتیجه بار مسئولیت عبور از سد افکار عمومی بر عهده مدیر اجرایی قرار دارد. این تفکر احتمالاً در زمان نظارت بر حیطه مالی مؤثر بوده‌است اما برای اداره برون‌سپاری، مدیر اجرایی نیازمند درک تصویری جامع و نیز آینده‌نگر از تمامی سازمان می‌باشد.

www.ketab.ir

^۱. Procurement