

## مطالعه و ارزیابی جاذبه‌های اثرگذار بر کسب فرصت‌های حاصل از برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران

### چکیده

امروزه بسیاری از کشورهای در حال توسعه به دنبال استفاده از فرصت‌های برون‌سپاری کشورهای پیشرفته می‌باشند، چراکه تحقق این امر مزایای فراوانی برای آنان به دنبال خواهد داشت. در همین راستا، تحقیق حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی جاذبه‌های تأثیرگذار بر کسب منافع حاصل از برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران، با استفاده از رویکرد غیرپارامتریک تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی ای‌اچ‌پی به عنوان یکی از معتبرترین روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، اجرا شده است. برای این منظور در مرحله نخست، پس از مطالعات تطبیقی و همچنین انجام مصاحبه با کارشناسان داخلی و خارجی، معیارهای تأثیرگذار شناسایی، گروه‌بندی و در نهایت درخت تصمیم‌گیری مسئله ترسیم گردید. در گام بعد، داده‌های موردنیاز جهت اولویت‌بندی معیارها در قالب پرسشنامه استاندارد و بر مبنای مقایسات زوجی جمع‌آوری و در نهایت مراحل محاسباتی آن در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که زیرمعیارهای برخورداری از مزیت نرخ برابری ارز، ثبات اقتصادی در کشور مقصد، نرخ تورم، هزینه دستمزد نیروی انسانی، هزینه تأمین مواد اولیه، کیفیت زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناورانه در صنعت مبلمان، کیفیت و مهارت نیروی کار و صنایع جانبی و بالادستی توسعه‌یافته به ترتیب در زمره مهم‌ترین معیارهای اثرگذار بر کسب فرصت‌های برون‌سپاری در صنعت مبلمان چوبی ایران به شمار می‌آیند.

**واژگان کلیدی:** جاذبه‌های مؤثر، برون‌سپاری خارجی، صنعت مبلمان چوبی، تحلیل سلسله مراتبی، رتبه‌بندی.

نعمت‌الله محبی<sup>۱\*</sup>  
مجید عزیزی<sup>۲</sup>  
محسن ضیائی<sup>۳</sup>  
مهدی فائزی‌پور<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار، گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران  
<sup>۳</sup> دکتری علوم و فناوری چوب، دبیر اتحادیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبلمان ایران  
<sup>۴</sup> استاد، گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

مسئول مکاتبات:  
mohebbi.nemat@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۲۹  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۰۵

### مقدمه

شبکه‌ای شدن فعالیت‌های آن‌ها است. واحدهای اقتصادی برای بهره‌مندی از فرصت‌ها و در امان ماندن از تهدیدهای محیط کسب‌وکار، ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و بهره‌گیری هر چه بیشتر از منابع، قابلیت‌ها و امکانات متنوع

ویژگی بارز دنیای کسب‌وکار امروز، شتاب تغییرات آن است که فرصت هر گونه سکون را در بازار گرفته است. از جمله این تغییرات اساسی در ساختار و رفتار سازمان‌ها،

مبلمان از قبیل جایگزینی اقتصاد تنوع محصول به‌جای تولید انبوه محصول، گسترش فزاینده رقابت بین‌المللی، افزایش هزینه‌های سربار ساخت و کارخانه‌داری، کاهش طول عمر محصولات، گسترش دور از انتظار فن‌آوری کامپیوتر و بالاخره افزایش نیاز به تولید محصولات سفارشی، منجر به ظهور محصولات متنوع با عناوین تجاری جدید شده است که رقابت شدیدی برای کاهش هر چه بیشتر هزینه‌های تولید و تحصیل مزیت‌های رقابتی در بازار را بنا نهاده است. در چنین فضایی توجه به راهبرد برون‌سپاری با هدف تمرکز بیشتر بر روی بخش‌هایی از فعالیت‌های تولیدی که شرکت قابلیت‌ها، مهارت‌ها و منابع خاص و ارزشمندی برای انجام آن‌ها دارد، گام مؤثری است [۸]. امروزه راهبرد برون‌سپاری با طی مراحل تکامل به عالی‌ترین سطح خود یعنی رویکرد تولید بدون کارخانه<sup>۱۴</sup> ارتقاء یافته و در دستور کار شرکت‌های پیش‌تاز تولید مبلمان در کشورهای توسعه‌یافته قرار گرفته است. در تولید بدون کارخانه شرکت‌ها به صورت کارخانه‌های مجازی که دارای مالکیت طراحی محصول هستند، به فعالیت پرداخته و محصولات زیادی در اختیار دارند، درحالی‌که خود صاحب چیزی نیستند و از توانایی‌های دیگران در ساخت محصول استفاده می‌کنند. تحت همین شرایط است که بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته غربی راهبرد برون‌سپاری خارجی را برای خود برگزیده‌اند. Li و همکاران (۲۰۰۸) در مطالعه خود با عنوان شواهد تجربی برون‌سپاری خارجی به چین، به دو انگیزه بهره‌بردن از مزیت تفاوت هزینه در کشورهای مختلف و افزایش توان رقابت‌پذیری و متمرکز شدن بر مکان‌هایی که مرکز رقابت هستند، برای برون‌سپاری خارجی اشاره کرده‌اند؛ به‌طوری‌که بنگاه‌ها تصمیم می‌گیرند مراحل مختلف تولید مانند طراحی، تأمین و تولید قطعات و مونتاژ که برای ایجاد کالای نهائی موردنیاز است را به کشورهای دیگر واگذار کنند [۹]. به‌دنبال همین رویکرد، امروزه بسیاری از کشورهای آسیایی نظیر هند، چین، تایوان، مالزی، اندونزی، فیلیپین، تایلند، ویتنام و غیره با تکیه بر قابلیت‌ها و مزیت‌های ملی خود، جذب برون‌سپاری واحدهای صنعتی مبلمان موجود در کشورهای توسعه‌یافته که در پی سیاست کاهش هزینه تولید خود هستند را، به فرصتی برای تولید ارزش‌افزوده ملی، ایجاد فرصت‌های

موجود در بیرون از سازمان خود هستند [۱]. سازمان‌ها دیگر سعی نمی‌کنند تا تمامی فعالیت‌های موردنیاز را خود انجام دهند، بلکه هر سازمانی چند فعالیت را که قابلیت کلیدی آن سازمان است و از طریق آن برای مشتریان، فراتر از رقبا ارزش‌آفرینی می‌کند برای خود نگه‌داشته و بقیه فعالیت‌ها را از طریق برون‌سپاری<sup>۱</sup> به کسب‌وکارهای دیگری که در آن فعالیت‌ها قابلیت کلیدی دارند، انجام می‌دهد [۲]. برون‌سپاری به تجزیه عمودی<sup>۳،۲</sup> فعالیت‌ها در طول زنجیره تأمین جهت انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان، اطلاق می‌شود [۳]. در منابع مختلف داخلی و خارجی، برون‌سپاری بر اساس معیارهای گوناگونی طبقه‌بندی شده است که در جدول یک، نمونه‌هایی از آن را مشاهده می‌کنید [۴، ۵، ۶]. بر اساس تقسیم‌بندی Power (۲۰۰۶)، برون‌سپاری می‌تواند بر اساس موقعیت و مکان تولید به آن‌سایت<sup>۵،۴</sup> و آف‌سایت<sup>۷،۶</sup> و همچنین بر اساس مکان جغرافیایی مشتری و تأمین‌کننده به آن‌شور<sup>۹،۸</sup>، نیرشور<sup>۱۱،۱۰</sup> و آف‌شور<sup>۱۳،۱۲</sup> نیز طبقه‌بندی گردد [۷]. در واقع بر اساس نوع کار و راهبردهای موجود در هر سازمان، می‌توان از مقیاس‌های تقسیم‌بندی چندگانه استفاده کرد. چالش‌های متنوع امروزی در محیط جهانی تولید

#### 1- Outsourcing

<sup>۲</sup> - تفکیک عمودی به سازماندهی خاصی از تولید صنعتی اشاره دارد که بر خلاف یکپارچگی عمودی که تمام یا بخش عمده‌ای از فعالیت‌های تولیدی در طول زنجیره تأمین در داخل و با مالکیت بنگاه صورت می‌گیرد، فعالیت‌ها در طول زنجیره تأمین شکسته شده و هر یک توسط یک بنگاه مستقل صورت می‌گیرد.

#### 3- Vertical disintegration

<sup>۴</sup> - تیم تأمین‌کننده در مکان و کارخانه سفارش‌دهنده کار را انجام می‌دهد.

#### 5- On-site

<sup>۶</sup> - تأمین‌کننده کار را در مکان خودش انجام می‌دهد.

#### 7- Off-site

<sup>۸</sup> - تأمین‌کننده و مشتری در این حالت در یک کشور فعالیت می‌کنند.

#### 9- Onshore off-site

<sup>۱۰</sup> - در این حالت تأمین‌کننده در کشوری در نزدیکی و همسایگی کشور مشتری قرار دارد.

#### 11- Nearshore off-site

<sup>۱۱</sup> - در این حالت سفارش کار به کشورهایی با فاصله قابل توجهی دور از کشور مشتری داده می‌شود.

#### 13- Offshore off-site

#### 14- Factoryless production

بیکاری بالا و صادرات صنعتی اندک مانند ایران، یک عیب محسوب می‌شود؛ زیرا در چنین شرایطی بازنده اصلی کارگران داخلی هستند که شغل خود را به‌واسطه برون‌سپاری تولیدات داخل که به‌مثابه صادر کردن اشتغال به سایر کشورها است، از دست می‌دهند. در حال حاضر وجود ظرفیت‌های خالی در بسیاری از واحدهای تولید مبلمان که عمدتاً با سرمایه‌گذاری‌های سنگین ایجاد شده ولی بلااستفاده مانده‌اند، یکی از معضلات سرمایه‌گذاران در این بخش محسوب می‌شود؛ بنابراین با توجه به پتانسیل‌های موجود در کشور، می‌توان از زاویه کشوری که قصد دریافت خدمات برون‌سپاری شده کشورهای غربی را دارد نیز، به موضوع نگاه کرد. جهت تحقق این مهم ابتدا باید معیارهای تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی شناسایی گردند. پس از شناسایی عوامل مؤثر بر جذب برون‌سپاری، اولویت‌بندی و تعیین میزان نقش هر یک از عوامل می‌تواند اقدامی مفید و مناسب پیش‌روی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان قرار دهد که این کار برای اولین بار با استفاده از فن تحلیل سلسله مراتبی در این مطالعه انجام شده است.

شغلی جدید، کاهش واردات و توسعه صادرات، انتقال فناوری و تجربیات و مهارت‌های مربوط به مدیریت و بازاریابی و حضور در بازارهای جهانی و غیره بدل نموده‌اند. در متون مربوط به توسعه اقتصادی نیز، یکی از راهکارهای خروج از توسعه‌نیافتگی، بهره‌گیری کشورهای در حال توسعه از سرمایه‌های انباشته در کشورهای توسعه‌یافته عنوان شده است. Tayebi و Zamani (۲۰۰۹) با بررسی نقش برون‌سپاری بین‌المللی بر رشد اقتصادی در کشورهای آسیا-اقیانوسیه، تفاوت هزینه در کشورهای مختلف را به‌عنوان مشوقی جهت برون‌سپاری بین‌المللی منابع معرفی و عنوان می‌کنند که رشد جذب برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری خارجی تأثیر مثبتی بر رشد اقتصادی کشورهای مورد مطالعه داشته است [۱۰]. با این اوصاف، متأسفانه راهبرد برون‌سپاری در میان فعالان اقتصادی، تولیدکنندگان و متصدیان صنعت مبلمان ایران، صرفاً به‌عنوان واگذاری فرآیندهای تولیدی پرهزینه به کشورهای واجد نهادهای تولید ارزان‌قیمت (به‌خصوص چین) و یا برون‌سپاری داخلی شناخته می‌شود. این در حالی است که برون‌سپاری خارجی برای کشورهای توسعه‌نیافته با نرخ

جدول ۱- انواع تقسیم‌بندی برون‌سپاری بر اساس معیارهای مختلف

معیار دسته‌بندی	نوع یا انواع آن	معیار دسته‌بندی
۱ حوزه عملیاتی	حوزه ساخت و تولید	حوزه خدمات و پشتیبانی
۲ سطح برون‌سپاری	وظیفه‌ای	فرآیندی
۳ وسعت برون‌سپاری	جزئی	کامل
۴ سطح تصمیم‌گیری	تاکتیکی	راهبردی
۵ نوع مالکیت	دولتی	خصوصی
۶ میزان ادغام	برون‌سپاری	نیمه برون‌سپاری
۷ سطح کنترل اداری	برون‌سپاری عملکرد	برون‌سپاری منابع
۸ روابط ویژه	برون‌سپاری داخلی	برون‌سپاری خارجی
۹ موقعیت جغرافیایی	آن‌سایت	آف‌سایت (آن‌شور، نیرشور، آف‌شور)

محیط‌زیست، سلامت و امنیت، هزینه‌های مربوط به کیفیت محصولات و پیچیدگی‌های جهانی را به‌عنوان ریسک‌های بالقوه برون‌سپاری خارجی معرفی می‌کنند [۱۱]. Ellram و همکاران (۲۰۰۸) حجم برون‌سپاری

Hunter و همکاران (۲۰۰۸) با بررسی برون‌سپاری تولید مبلمان از آمریکا به کشورهای با دستمزد پایین مثل چین، پیچیدگی‌های نظام اداری و نظام حقوقی در کشور هدف، چالش‌های فرهنگی، نظام اخلاقی کسب‌وکار،

[۱۸]. Kearney (۲۰۱۴) فاکتورهای تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی را در سه گروه کلی جذابیت مالی<sup>۲</sup>، کیفیت و وفور نیروی انسانی<sup>۳</sup> و محیط کسب‌وکار<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کرده است. این موسسه هرساله پنجاه کشور بالقوه جهان را که شرایط مناسب‌تری جهت جذب برون‌سپاری در حوزه‌های مختلف دارند را اولویت‌بندی می‌کند. طبق گزارش این موسسه در سال ۲۰۱۴، کشورهای هند، چین و مالزی همانند سال‌های قبل در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفته‌اند و پس‌از آن مکزیک، اندونزی، تایلند و فیلیپین در رتبه‌های بعدی از نظر جذابیت قرار گرفته‌اند [۱۹]. روسیه نیز از جمله کشورهای است که به‌تازگی به موضوع برون‌سپاری علاقه فراوانی نشان داده است. در این کشور (۲۰۱۴) معیارهای استعداد و فراوانی نیروی انسانی، فرهنگ و اخلاق کاری مشابه با غرب، زیرساخت‌های مناسب انرژی، حمل‌ونقل و فناوری مدرن، مزیت جغرافیای سیاسی و مشوق‌های بازرگانی به‌عنوان معیارهای مهم در جذب برون‌سپاری معرفی شده است [۲۰]. Banga (۲۰۰۳) فراوانی نیروی کار و پایین بودن هزینه نیروی کار را عاملی مهم و حیاتی در جذب برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری خارجی معرفی می‌کند [۲۱]. Salimi و Shakeri (۲۰۰۸) با بررسی عوامل مؤثر بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در منطقه آزاد چابهار و اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از فن ریاضی تحلیل سلسله مراتبی<sup>۵</sup> نتیجه گرفتند که فقدان سازمان‌های اجرایی مناسب و عدم برخورداری از سطح مدیریت اجرایی قوی و کارا در منطقه آزاد چابهار با ضریب اولویت ۰/۳۲ مهم‌ترین مشکل منطقه در جذب سرمایه‌های خارجی محسوب می‌شود و عدم شفافیت و کارایی پاره‌ای از قوانین و مقررات با ضریب اثر ۰/۲۵، سوء سیاست‌گذاری‌های دولت در سطح کلان جامعه با ضریب اولویت ۰/۲۳ و کمبود امکانات زیربنایی و خدمات عمومی در منطقه آزاد چابهار با ضریب اولویت ۰/۲۰ در رده‌های بعدی قرار دارند [۲۲]. Kazemi و همکاران (۲۰۱۴) نیز با شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی با روش

خارجی مبلمان را با فاکتورهای نظیر هزینه و فناوری حمل‌ونقل و زمان تحویل<sup>۱</sup> مرتبط می‌دانند [۱۲]. Hil و Tewar (۲۰۰۴) با بررسی برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان کارولینای شمالی، یکی از مهم‌ترین معایب برون‌سپاری را کاهش اشتغال بیان می‌کنند. مطابق تحقیقات ایشان صنعت مبلمان چوبی و فلزی در این ایالت تنها در سال ۲۰۰۳، ۸/۴ درصد نیروی کار خود را در اثر برون‌سپاری مبلمان به کشورهای با دستمزد پایین از دست داده است [۱۳]. Harris (۲۰۰۸) طی مقاله‌ای عوامل مختلفی از جمله ساختار زیربنایی، امنیت سرمایه‌گذاری و ثبات اقتصادی، کیفیت، مهارت و فراوانی نیروی کار، جغرافیای سیاسی، آمادگی فناوری، تفاوت فاصله زمانی با کشور مشتری و نرخ تورم را به‌عنوان فاکتورهای اثرگذار بر جذب فرصت‌های برون‌سپاری از خارج معرفی می‌کند [۱۴]. Kotlarsky (۲۰۰۷) معتقد است، آنچه در واقع هند و چین را متمایز می‌کند اصولاً امتیاز وجود نیروی انسانی فراوان و ارزان و همچنین تأکید بر توسعه انسانی و آموزش نیروی کار در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مرتبط با حرفه‌های خاص در این کشورها است [۱۵]. Knapp و Dehondt (۲۰۰۷) با مطالعه توسعه برون‌سپاری خارجی، دسترسی به نیروی کار ماهر و ارزان، تشابه فرهنگی بین کشور مبدأ و مقصد، انعطاف‌پذیری تأمین‌کننده و پیش‌بینی میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها و پیامدهای احتمالی در کشور هدف را از جمله عوامل تأثیرگذار بر موفقیت برون‌سپاری خارجی دانسته‌اند [۱۶]. Quesada و Gazo (۲۰۰۵)، یکی از دلایل انتخاب چین جهت برون‌سپاری خارجی تولید مبلمان توسط آمریکا را نرخ مبادله ارز معرفی می‌کنند؛ به‌طوری‌که محصولات تولیدشده در چین را برای آمریکایی‌ها از نظر هزینه مطلوب‌تر می‌کند. این محققین همچنین نرخ برابری ارز را در کنار معیارهایی همچون نیروی کار ارزان، هزینه تولید پایین، ثبات اقتصادی و حمایت‌های دولتی، از جمله مزیت‌های رقابتی تولیدکنندگان مبلمان آسیایی جهت جذب سرمایه‌گذاری عنوان می‌کنند [۱۷]. Raymond (۲۰۰۲)، ترکیبی از نیروی کار ارزان، فناوری مدرن، دسترسی به مواد اولیه مناسب و برخورداری از نرخ مبادله ارز مطلوب را در زمره مهم‌ترین فاکتورهای جذابیت کشورهای آسیایی جهت برون‌سپاری مبلمان می‌داند

<sup>۱</sup> - Lead time

<sup>۲</sup> - Financial attractiveness

<sup>۳</sup> - People skills and availability

<sup>۴</sup> - Business environment

<sup>۵</sup> - Analytic hierarchy process

امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را نیز دارا است. علاوه بر این، بر مبنای مقایسه‌ی زوجی بنا شده است که قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌کند. اجرای این فن از سه مرحله‌ی ساختن سلسله‌مراتب، محاسبه‌ی وزن و بررسی سازگاری سیستم تشکیل شده است [۲۴].

## ۲- شناسایی معیارهای تأثیرگذار

به‌طور کلی در هر فرایند تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی، تعیین و تعریف معیارها و معیارهای ارزیابی یکی از مراحل اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود؛ زیرا کارایی و اثربخشی سایر مراحل و صحت و پذیرش نتایج به میزان قابل توجهی تحت تأثیر معیارها و معیارهای ارزیابی قرار دارد. از این‌رو ضمن حفظ جایگاه و اهمیت کلیه مراحل اولویت‌بندی، تعیین و تعریف معیارها به‌عنوان سنگ بنای زیرین و اولیه محسوب می‌شود. لذا در این خصوص باید با نگرشی جامع تمام ابعاد و ملاحظات مدنظر قرار گیرد. به‌عبارت‌دیگر یکی از مشکلاتی که ممکن است در این مرحله ایجاد شود توجه به یک‌جانبه‌ی بخشی از ابعاد و ملاحظات و نادیده انگاشتن سایر ابعاد است. به‌منظور پرهیز از این مشکل باید در تعریف معیارها و زیرمعیارها از افراد خبره، کارشناس و آگاه به مسئله تصمیم‌گیری استفاده کرد و همچنین قبل از نهایی کردن، آن‌ها را مورد بازبینی قرارداد. جهت شناسایی معیارها می‌توان از شیوه‌های مختلف استفاده نمود که عمده‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از انجام مطالعات تطبیقی<sup>۱</sup> و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران. در این مطالعه نیز با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی، فهرستی اولیه از معیارها تهیه و با نظرسنجی از خبرگان و کارشناسان ۳۵ مورد از آن‌ها انتخاب گردید.

## ۳- طراحی سلسله مراتبی درخت تصمیم‌گیری

پس از شناسایی معیارها، باید یک درخت سلسله‌مراتب مناسب که بیان‌کننده مسئله مورد مطالعه است، فراهم شود. با توجه به مسئله تحت بررسی، ساختار سلسله‌مراتبی سطوح متعددی شامل هدف، معیارها،

تأسیس فازی<sup>۱</sup> به این نتیجه رسیدند که در میان ۳۳ عامل شناسایی‌شده، نرخ ارز، امنیت سرمایه‌گذاری، وجود سیاست‌های حمایتی دولت و وجود زیرساخت‌های اقتصادی شامل جاده، انرژی، بندرها و اینترنت به‌ترتیب بالاترین اولویت‌ها را به خود اختصاص داده‌اند [۲۳].

همان‌طور که در مطالعات صورت گرفته مشاهده می‌شود، جذب سرمایه‌گذاری خارجی چه به شکل مستقیم و چه به شکل برون‌سپاری مزایای فراوانی را برای کشور جذب‌کننده به همراه خواهد داشت. در همین راستا هدف از این مطالعه، شناسایی معیارها و جاذبه‌های اثرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران و اولویت‌بندی معیارهای شناسایی‌شده است. در این خصوص سؤالات تحقیق به شرح زیر است:

- ۱- از میان عوامل اصلی تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی، کدام‌یک بیشترین اولویت را دارد؟
- ۲- اولویت‌بندی نهایی زیرمعیارهای شناسایی‌شده و ارزش وزنی هر یک از آن‌ها به چه صورت خواهد بود؟

## مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از حیث روش، تحقیق پیمایشی و بر مبنای هدف، از نوع کاربردی است. همچنین از آنجایی که جامعه آماری خاصی را مطالعه می‌کند در زمره مطالعات موردی محسوب می‌شود. در این تحقیق از روش تصمیم‌گیری گروهی تحلیل سلسله‌مراتبی به‌شرح زیر، جهت رتبه‌بندی معیارها استفاده شده است.

### ۱- فن تحلیل سلسله مراتبی

مدلی انعطاف‌پذیر است که افراد و گروه‌ها با آن ایده‌هایشان را شکل می‌دهند، مسائل را با ارائه‌ی فرضیه‌های مناسب تعریف می‌کنند و جواب مطلوب خود را به‌دست می‌آورند. یکی از مزایای این روش، این است که ساختار و چارچوبی را برای همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری‌ها یا حل مشکلات مهیا می‌کند. این مدل از نگاه فنی، یکی از جامع‌ترین سامانه‌های طراحی‌شده برای شاخه‌ی تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه کمی و کیفی است که امکان فرموله کردن مسئله را به شیوه‌ی سلسله‌مراتبی می‌دهد. این فرآیند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و

<sup>۱</sup>- Technique for order preference by similarity to ideal solution

<sup>۲</sup>- منظور مطالعه و بررسی تجارب و نتایج به دست آمده از سایر کشورها در زمینه معیارها و معیارهای مورد بررسی می‌باشد.

هلند (که طرف مذاکره با اتحادیه تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبلمان ایران قرار داشتند) بود.

#### ۶- اجرای فن تحلیل سلسله مراتبی

نرم‌افزارهای متعددی جهت اجرای مراحل مختلف روش تحلیل سلسله مراتبی وجود دارد که یکی از آن‌ها نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۲</sup> است. این نرم‌افزار دارای امکانات گسترده‌ای جهت اخذ ماتریس‌های مقایسات زوجی افراد و سپس تلفیق ماتریس‌های افراد گوناگون و تبدیل آن‌ها به یک ماتریس واحد است که از طریق میانگین هندسی تک تک عناصر ماتریس‌های افراد، به دست می‌آید. پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ماتریس‌های مقایسات زوجی پرسشنامه هر شخص، به صورت انفرادی وارد نرم‌افزار شد. پس از آن که آخرین پرسشنامه وارد نرم‌افزار شد و نرخ ناسازگاری آن بررسی گردید، نرم‌افزار برای هر کدام از جداول ماتریس، یک ماتریس تلفیقی که امتیازات تمام افراد در آن قرار داشت ایجاد کرد و در نهایت رتبه‌بندی نهایی معیارها و زیرمعیارها را در اختیار محقق قرارداد.

#### ۷- تعیین نرخ سازگاری

اهمیت روش تحلیل سلسله مراتبی علاوه بر ترکیب سطوح مختلف سلسله مراتب تصمیم و در نظر گرفتن عوامل متعدد، در محاسبه نسبت یا نرخ سازگاری است. این فرآیند نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از جدول‌های ترکیبی اعتماد کرد. گاهی اوقات ممکن است مقایسات انجام‌شده توسط تصمیم‌گیرنده سازگار نباشد؛ برای مثال اگر درجه اهمیت معیار اول نسبت به معیار دوم توسط پاسخ‌دهنده مقدار عددی ۲ تعیین شود و همچنین درجه اهمیت معیار دوم نسبت به معیار سوم مقدار عددی ۳ تعیین شود، در این صورت باید درجه اهمیت معیار اول نسبت به معیار سوم برابر ۶ تعیین شود. مطابق نظر ساعتی چنانچه نرخ سازگاری کمتر از ده درصد باشد، می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت، در غیر این صورت نرم‌افزار کاربر را با اخطار ناسازگاری مواجه می‌کند و باید مقایسات مجدداً انجام گیرد [۲۴].

زیرمعیارها و گزینه‌ها دارد. در واقع هدف از ترسیم سلسله مراتب این است که می‌توان با تجزیه مسائل مشکل و پیچیده به عناصر جزئی که به صورت سلسله مراتبی به هم مرتبط هستند، آن‌ها را به شکلی ساده که با ذهن و طبیعت انسان مطابقت داشته باشد تبدیل کرد. بر همین اساس تعداد ۳۵ معیار شناسایی شده تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران مطابق شکل یک در سه گروه کلی شامل، زیرساخت‌ها، مزیت‌های نسبی اقتصادی و قوانین و مقررات دسته‌بندی شدند.

#### ۴- طراحی پرسشنامه جهت تعیین ارزش وزنی

##### معیارها و زیرمعیارها

برای تعیین وزن و ضریب اهمیت معیارها و زیرمعیارها، چند روش وجود دارد که معمول‌ترین آن‌ها مقایسه دو به دویی معیارها و زیرمعیارها نسبت به یکدیگر است. در این روش به قضاوت‌های ذهنی با توجه به اهمیت هر متغیر، مقادیر عددی اختصاص داده می‌شود و بدین ترتیب متغیرهایی که بیشترین اهمیت را دارند، مشخص می‌شوند. به عبارت دیگر، ترتیب اولویت متغیرها تعیین می‌شود. برای این کار می‌توان از روش استاندارد ارائه‌شده توسط Saaty (۲۰۰۰) استفاده کرد که مطابق جدول ۲ به هر مقایسه زوجی از ۱ تا ۹، یک عدد نسبت داده می‌شود. در این تحقیق، پرسشنامه‌ای با ده جدول مقایسه زوجی (نه جدول برای مقایسه زیرمعیارها در زیرگروه‌های مربوطه و یک جدول نیز برای مقایسه زوجی معیارهای اصلی) طراحی و پس از ارائه توضیحات لازم بین جامعه آماری توزیع گردید.

#### ۵- روش نمونه‌گیری و انتخاب جامعه آماری

##### موردنظر

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تعمدی<sup>۱</sup> که یکی از روش‌های نمونه‌گیری غیر احتمالی است، استفاده شد. در این روش انتخاب افراد به عنوان مصداق طبقه یا مقوله‌ای از موارد که موردنظر محققین است صورت می‌گیرد. جامعه آماری موردنظر متشکل از افراد متخصصی بود که با توجه به سطح تحصیلات و تجربه کاری که داشتند از توان و دانش کافی برای وزن دهی به معیارها برخوردار بودند. این جامعه آماری شامل ۲۵ نفر از کارشناسان و متخصصان دانشگاهی، کارشناسان صنایع چوب و مبلمان کشور و همچنین تعدادی از صاحب‌نظران صنعت مبلمان کشورهای ایتالیا، اسپانیا و

<sup>۱</sup> - Purposive sampling

<sup>۲</sup> - Expert choice

جدول ۲- تعیین ارزش معیارها نسبت به یکدیگر با استفاده از نظرات شفاهی افراد

ردیف	ارزش نظری بر مبنای مقایسه بین دو معیار	ارزش عددی
۱	دارای ارزش یکسان و برابر	۱
۲	ارزش یکی نسبت به دیگری کمی بیشتر	۳
۳	ارزش یکی نسبت به دیگری بیشتر است	۵
۴	ارزش یکی نسبت به دیگری مسلماً بیشتر است	۷
۵	ارزش یکی نسبت به دیگری مطلقاً بیشتر است	۹
۶	ارزش‌های بینابینی	۲,۴,۶,۸



شکل ۱- ساختار سلسله مراتبی معیارها و زیرمعیارهای تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی

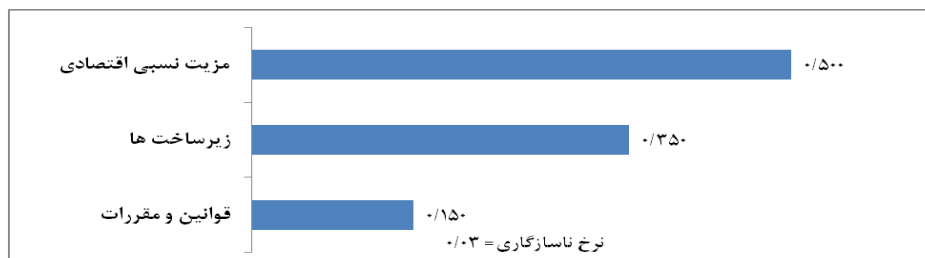


مطالعه و ارزیابی جاذبه‌های اثرگذار بر کسب فرصت‌های حاصل از برون‌سپاری خارجی در...

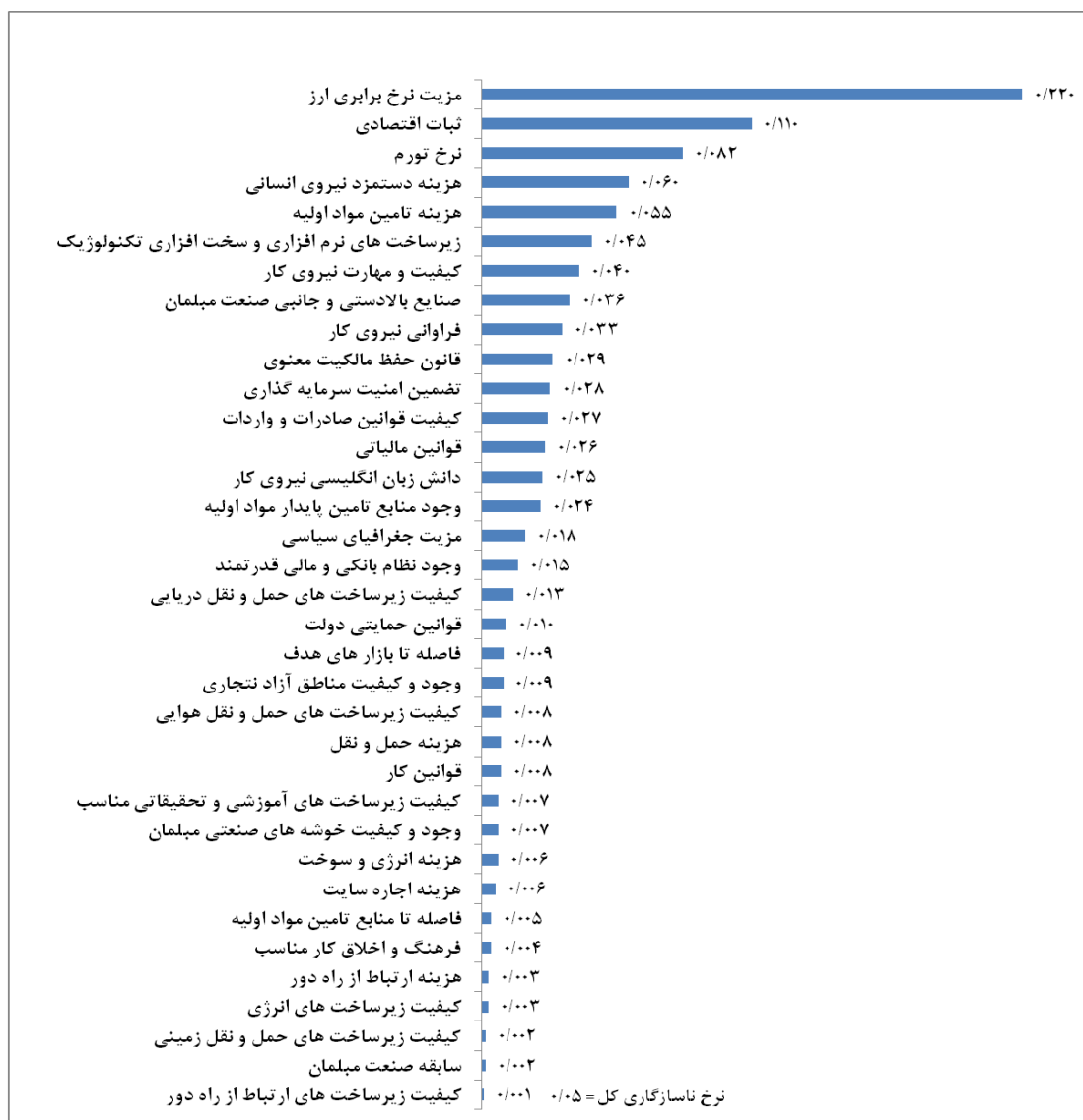
## نتایج و بحث

اولویت‌بندی نهایی آن‌ها که حاصل تصمیم‌گیری گروهی کارشناسان و نخبگان است، در شکل‌های یک و دو ارائه شده است.

نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق که شامل تعیین ارزش وزنی معیارها و زیر معیارهای تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان و همچنین



شکل ۱- میانگین هندسی ماتریس‌های مقایسه‌ای برای معیارهای اصلی نسبت به هدف مطالعه



شکل ۲- رتبه‌بندی نهایی معیارهای تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان



مقایسه هزینه‌ها و مبنای محاسبه صرفه اقتصادی برای انجام برون‌سپاری ملاک عمل خواهد بود؛ بنابراین کاملاً متقن و بدیهی است که معیار نرخ برابری ارز در مقوله برون‌سپاری خارجی یا بین‌المللی به‌عنوان مهم‌ترین معیار تأثیرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب کشور هدف جهت برون‌سپاری خارجی انتخاب شود. Gazo و Quesada (۲۰۰۵) و Raymond (۲۰۰۲) نیز نرخ مبادله ارز را از جمله فاکتورهای تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری معرفی می‌کنند.

- **ثبات اقتصادی:** اگرچه ثبات اقتصادی به‌تنهایی نمی‌تواند جذب برون‌سپاری خارجی در یک کشور را ممکن سازد ولی بی‌ثباتی و نوسان زیاد و غیرقابل‌پیش‌بینی متغیرهای کلان اقتصادی همانند عدم ثبات قیمت مواد اولیه و حقوق گمرکی، وضعیت نامشخص و ناپایدار صادرات و واردات و تغییرات مداوم نرخ ارز، افق آینده را برای سرمایه‌گذاران و فعالان اقتصادی خارجی در زمینه همکاری مشترک با تولیدکنندگان داخلی مبهم و نامعلوم می‌کند؛ بنابراین جذابیت یک کشور زمانی بیشتر خواهد شد که سیاست‌های کلان اقتصادی در کشور مربوطه از ثبات بیشتری برخوردار باشد. به‌عنوان مثال نوسانات نرخ ارز از عواملی است که تأثیر منفی بر جذب برون‌سپاری خارجی می‌گذارد. در صورتی که نرخ ارز ثبات داشته باشد اطمینان بیشتری در فضای اقتصادی کشور ایجاد می‌شود و به‌تبع آن تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاران خارجی ساده‌تر می‌شود؛ بنابراین در چنین شرایطی تولیدکنندگان و فعالان اقتصادی خارجی ترجیح می‌دهند برون‌سپاری تولید خود را به سایر کشورها نظیر چین، مالزی، اندونزی و غیره که از ثبات بالاتری برخوردارند سفارش دهند.

- **نرخ تورم:** همان‌طور که گفته شد برخورداری از مزیت نرخ برابری ارز مناسب به‌دلیل پایین آمدن هزینه‌های تولید یکی از اصلی‌ترین معیارهای جذب برون‌سپاری خارجی محسوب می‌شود. از سویی یکی دیگر از معیارهای تأثیرگذار که شرکت‌های سفارش‌دهنده بسیار به آن توجه می‌کنند نرخ تورم در کشور مقصد یا تأمین‌کننده است. افزایش نرخ تورم به‌مثابه افزایش مداوم و بی‌رویه سطح عمومی قیمت‌ها و متعاقباً افزایش هزینه تمام‌شده کالای تولیدی است که این عامل منجر به

همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، کارشناسان و متصدیان، بیشترین اهمیت را برای متغیر مزیت نسبی اقتصادی به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر جذب برون‌سپاری با ارزش وزنی ۰/۵۰ قائل هستند و این حاکی از اهمیت بالای زیرمعیارهای این گروه در جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی است. شکل (۲) نیز اولویت‌بندی نهایی زیرمعیارهای شناسایی شده را نشان می‌دهد. طبق نتایج به‌دست‌آمده، زیرمعیار مزیت نرخ برابری ارز با اختلاف فاحشی نسبت به سایر زیرمعیارها، از تأثیر چشمگیرتری در جذب منابع برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی برخوردار است و پس‌از آن، ثبات اقتصادی در کشور مقصد در کنار نرخ تورم در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. هرچند که در مراتب بعدی نیز هزینه دستمزد نیروی انسانی، هزینه تأمین مواد اولیه و کیفیت زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناورانه در صنعت مبلمان، کیفیت و مهارت نیروی کار و وجود صنایع جانبی و بالادستی قدرتمند با تفاوت‌های ناچیز در این تصمیم‌گیری دارای وزن و اهمیت بالایی هستند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها کمتر از ۰/۱ است، لذا می‌توان گفت که نتایج از ثبات و سازگاری بالایی برخوردار است و می‌توان به اولویت‌های حاصل از جدول‌های ترکیبی اعتماد کرد.

در این قسمت دلایل اثباتی دال بر درستی یا نادرستی گزینش اولویت‌ها و بالا بودن درجه اهمیت زیرمعیارهای مذکور را می‌توان به‌ترتیب زیر تشریح نمود:

- **نرخ برابری ارز:** هدف اصلی از انجام برون‌سپاری عبارت است از تأمین بخشی از خدمات یا محصولات موردنیاز در چرخه عملیات یک شرکت از طریق اشخاص حقیقی یا حقوقی خارج از شرکت با هزینه کمتر [۲۵]. به عبارت ساده‌تر، کمتر بودن هزینه تأمین یک کالا یا یک خدمت در خارج از یک شرکت، شرط لازم و ضروری برون‌سپاری محسوب می‌شود و فراهم بودن سایر شرایط در کشور مقصد برای انجام برون‌سپاری، شرط کافی محسوب می‌شوند. بر همین اساس زمانی که بحث برون‌سپاری به شرکت‌های مستقر در سایر کشورها مطرح می‌شود، معیار نرخ برابری ارز به‌عنوان معیار و مبنای

مالی و عملیاتی یک واحد مبلمان موردتوجه قرار گرفته و در انتخاب کشور مقصد جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها تأثیر تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. دسترسی به نیروی کار ارزان یکی از عوامل سنتی تأثیرگذار بر مکان‌یابی شعب شرکت‌های فراملیتی محسوب می‌شود. این شرکت‌ها با استفاده از نیروی کار ارزان، محصولات کاربر تولید می‌کنند و یا مراحل کاربر را از زنجیر تولید ارزش‌افزوده به کشورهای درحال توسعه انتقال می‌دهند. Raymond (۲۰۰۲) معتقد است که جستجو برای نیروی انسانی ارزان‌تر، تولید جهانی مبلمان را از تایوان به سمت مالزی و از آنجا به اندونزی و اخیراً ویتنام سوق داده است. درواقع افزایش حقوق و هزینه نیروی انسانی در تایوان باعث شده تا بعضی از تولیدکنندگان مبلمان موجود در این کشور تصمیم به انتقال کارخانه خود از تایوان به ویتنام بگیرند، زیرا هزینه نیروی انسانی در ویتنام از چین نیز کمتر است [۱۸]. Kotlarsky (۲۰۰۷)، Knapp و Dehondt (۲۰۰۸)، Gazo و Quesada (۲۰۰۵)، Raymond (۲۰۰۲) و Banga (۲۰۰۳)، نیز پایین بودن هزینه‌های نیروی انسانی را جزو جذابیت‌های جذب برون‌سپاری خارجی برشمرده‌اند.

#### کیفیت زیرساخت‌های سخت‌افزاری و

نرم‌افزاری فناوری در صنعت مبلمان: نرم‌افزارهای فناوری در واقع به وجود سامانه‌ها و روش‌های مدرن و قابل انطباق با سامانه‌های شرکت یا کشور مبدأ و همچنین دانش فنی استفاده از تجهیزات و ماشین‌آلات مدرن (سخت‌افزار) اطلاق می‌شود. بیش از دو دهه است که فناوری تولید در صنعت مبلمان و مصنوعات چوبی، از سطح سخت‌افزارهای مکانیکی سنتی فراتر رفته و قدم در حوزه تجهیزات پیشرفته و مدرن سی‌ان‌سی<sup>۱</sup> گذاشته است [۲۷]. فناوری تولید مبلمان و مصنوعات چوبی با این رویکرد، ترکیبی است از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهایی که به صورت لازم و ملزوم در کنار یکدیگر، ظرفیت‌ها و

کمرنگ کردن مزیت نرخ برابری ارز می‌گردد و تأثیر منفی بر جذب برون‌سپاری خارجی می‌گذارد. تغییرات نرخ تورم در کشورهای میزبان به‌عنوان یکی از عوامل ریسک مطرح بوده و به‌طور کلی سهم سرمایه‌گذاری در جریان ورودی سرمایه در کشورهای پرخطر، کمتر است. درواقع هر چه سطح تورم در کشور میزبان پایین‌تر باشد، میزان کاهش در ارزش دارایی‌ها کمتر خواهد بود، در نتیجه ریسک سرمایه‌گذاری تقلیل یافته و به تبع آن جذب برون‌سپاری افزایش می‌یابد. نکته‌ای که می‌بایست در این قسمت به آن توجه کرد جهت تغییرات دو معیار نرخ تورم و نرخ برابری ارز در جذب برون‌سپاری است. چراکه حتی در صورت بالا بودن نرخ تورم در کشوری، اگر تغییرات این دو معیار با هم متناسب بوده و تغییراتشان قابل پیش‌بینی و معقول باشد از شرایطی که نرخ تورم پایین باشد ولی تناسبی با نرخ ارز نداشته یا تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی داشته باشند، مناسب‌تر است. Harris (۲۰۰۸) و Almasi (۲۰۰۸) نیز نرخ تورم را از جمله فاکتورهای اثرگذار بر جذب برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری خارجی معرفی می‌کنند.

#### هزینه نیروی انسانی و هزینه خرید ماده اولیه:

اصولاً واحدهای تولیدی را می‌توان به دو شاخه اصلی تکنولوژی‌بر<sup>۱</sup> و کاربر<sup>۲</sup> تقسیم نمود. بر اساس آمار و مستندات موجود اکثریت قریب به اتفاق واحدهای تولید مبلمان از نوع دوم محسوب می‌شوند، یعنی در اکثر واحدهای تولیدی مبلمان مخصوصاً در ایران نیروی انسانی نقش بسزایی دارد. از طرفی نیز طبق بررسی‌های صورت گرفته، از میان چهار فاکتور هزینه در صنعت مبلمان شامل مواد اولیه، نیروی کار، ماشین‌آلات-تجهیزات تولید و هزینه‌های سربار، هزینه‌های تأمین مواد اولیه و دستمزد نیروی کار به ترتیب بالاترین سهم را در قیمت تمام‌شده تولید هر واحد مبلمان دارند. به عبارت ساده‌تر، هزینه مربوط به نیروی کار در کنار هزینه مواد اولیه، هزینه‌های مستقیمی محسوب می‌شوند که با قیمت تمام‌شده محصول تولیدی رابطه‌ای خطی با همبستگی بالا دارند [۲۶]؛ بنابراین کاملاً منطقی و بدیهی به نظر می‌رسد که وجود نیروی کار ارزان در کنار کیفیت دسترسی به ماده اولیه با قیمت مناسب در هر کشوری به‌عنوان فاکتورهای مهم در تعیین حاشیه سود محصولات تولیدی و بازدهی

<sup>۱</sup> تولیدکنندگان بزرگ یا صنعتی که حول محور ماشین‌آلات و دستگاه‌های مدرن صنعتی، راهبرد تولید انبوه محصول را دنبال می‌کنند.

<sup>۲</sup> تولیدکنندگان در ابعاد متوسط و کوچک که عموماً به صورت کارگاهی و حول محور نیروهای کار ماهر، راهبرد تولید پروژه‌های تیراژ محدود را دنبال می‌کنند.

<sup>۳</sup> CNC, computer numerical control

انسانی فراوان در کنار مهارت‌های نیروی انسانی جزو معیارهای مهم در جذب برون‌سپاری خارجی محسوب شوند.

#### - کیفیت صنایع جانبی و بالادستی صنایع

**مبلمان:** به‌طور کلی صنایع جانبی مبلمان مانند صنایع تولید اوراق فشرده چوبی، پراق‌آلات فلزی و پلیمری، رنگ و رزین، نساجی، شیشه‌سازی، چرم از جمله صنایعی محسوب می‌شوند که در کنار صنایع بالادستی (تأمین مواد اولیه چوبی و غیرچوبی)، در زمینه‌های افزایش ظرفیت طراحی، ارتقاء ارزش افزوده، افزایش دامنه تنوع محصول و بالاخره ارائه آمیزه یا ترکیب مناسبی از محصول در صنایع تولید مبلمان چوبی نقش بسیار مؤثری بازی می‌کنند. در این زمینه باید توجه داشت که از دیدگاه علوم بازاریابی توان مدیریتی یک واحد تولیدی در زمینه طراحی و تدوین آمیزه محصول از جمله فاکتورهای کلیدی است که موفقیت شرکت در یک بازار رقابتی و دستیابی به بازدهی بیشتر را رقم می‌زند و در زمینه صنایع تولید مبلمان، توان مدیریت در زمینه طراحی و تدوین آمیزه محصول تا حد زیادی تحت تأثیر کمیت و کیفیت محصولات صنایع جانبی قرار دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که وجود صنایع جانبی و بالادستی و گسترش کمی و کیفی این گروه از صنایع به‌درستی از فاکتورهای تعیین‌کننده و تأثیرگذار بر جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان محسوب می‌شوند.

#### نتیجه‌گیری

امروزه صاحبان بنگاه‌های اقتصادی به‌دنبال تناسب منطقی بین حداکثر کردن درآمد در ازای کاربرد معینی از نیروی کار هستند. تناسبی که بتواند با حداقل هزینه بیشترین درآمد را برای بنگاه‌های اقتصادی ایجاد کند. فرآیند برون‌سپاری یکی از راه‌حل‌های معقول و منطقی برای رسیدن به تناسب مذکور است. به همین دلیل شرکت‌های پیشرو در کشورهای توسعه‌یافته مدام در جستجوی شرکت‌ها و کشورهای هستند که بتوانند محصولات آن‌ها را علی‌رغم کیفیت مورد انتظار با حداقل هزینه تولید کنند. با توجه به اهمیت توسعه صادرات غیرنفتی در کشور و همچنین گسترده‌ی زنجیره تأمین

قابلیت‌های تولید اجزاء و قطعات مبلمان را تعریف می‌کنند. امروزه فناوری مدرن تولید و فراهم بودن تمامی زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری از جمله شروط تولید صنعتی یا تولید در شمار بالای مبلمان محسوب می‌شوند. شرطی که فراهم آورنده حداکثر بازدهی تولید و حداقل هزینه سربار و قیمت تمام‌شده تولید محصول محسوب می‌شود [۲۸]. بر همین اساس در فرآیند تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری خارجی تولید قطعات محصول با قیمت پایین‌تر، وجود زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تولید در کشور مقصد از جمله معیارهایی است که مورد توجه شرکت‌ها برای قرار می‌گیرد؛ بنابراین در هر کشوری که هزینه‌های تولید کمتر و سطح فناوری بالاتر باشد جریان برون‌سپاری خارجی به آن کشور بیشتر خواهد بود.

#### - مهارت کیفی و فنی نیروی کار (نیروی کار

**ماهر):** منظور اختیار داشتن نیروی کار دارای تجربه کافی و یا دانش فنی مربوطه در زمینه‌های موردنظر مثل اپراتور ماشین‌آلات، مهندسان و مدیران میانی، فن‌ورزها در خط تولید، بازارباان حرفه‌ای، طراحان و غیره است. در مبحث برون‌سپاری خارجی و در بحث نیروی کار به‌عنوان یکی از فاکتورهای جذب، بحث اصلی به جای کمیت، بر سر کیفیت و مهارت نیروی کار است. بهره‌گیری از نیروی کار ماهر در صنعتی مثل صنعت مبلمان که جزو صنایع کاربر محسوب می‌شود، ضمن کاهش هزینه‌های اولیه آموزش، در درازمدت نقش بسزایی در کاهش ضایعات تولید، بهبود کیفیت محصولات تولیدی و در نهایت افزایش مزیت رقابتی واحد تولیدی خواهد داشت. در این زمینه می‌توان به کشور هند اشاره کرد که به خاطر وجود نیروی انسانی توانمند و ماهر در حوزه فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> توانسته در مدت زمانی اندک بیشترین نرخ رشد جذب برون‌سپاری خارجی را به خود اختصاص دهد. اگرچه مهارت فنی نیروی کار یکی از مشخصه‌های نیروی کار مطلوب است، اما منظور از کیفیت نیروی کار تنها دانش فنی نیست، بلکه شامل مفاهیمی نظیر علاقه به محصول تولیدشده، داشتن روحیه کار دسته‌جمعی و انضباط و تحرک در کار نیز است؛ بنابراین کاملاً طبیعی است که وجود نیروی

<sup>۱</sup> - Information technology

اقتصادی، نرخ تورم، هزینه‌های نیروی انسانی و مواد اولیه، زیرساخت‌های مناسب نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناورانه، کیفیت و مهارت نیروی کار و کیفیت صنایع جانبی و بالادستی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر فرآیند جذب برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران دارند.

مبلمان، رشد و شکوفایی این صنعت از طریق جذب برون‌سپاری خارجی، می‌تواند علی‌رغم کسب درآمدهای ارزی و ایجاد اشتغال به‌عنوان موتور توسعه بخش عظیمی از صنایع وابسته مبلمان ایران عمل کند. طبق نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق، معیارهای نرخ برابری ارز، ثابت

## مراجع

- [1] Greaver, M.F., 1999. Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. American Management Association Business publication, 344 P.
- [2] Razmi, J., 2008. Lean Approach for Lean Production, Tehran University Press, Iran, 250 P.
- [3] Shafiee Ardestani, M., 2001. Factoryless Production in Manufacturing Sector (Concept, Basic & Cases), Tehran Press, Iran, 282 P.
- [4] Masoumi, M., ShahMohammadi, F. and Feizabadi, B., 2003. Strategic Outsourcing, Industrial Management Organization. The First National Conference on Outsourcing, 5Aban, Tehran, pp: 40-48.
- [5] The IMD World Competitiveness Year Book., 2013. International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland, 566 P, Retrieved from: <http://www.imd.org/wcc>.
- [6] Gilley, K.M., and Rasheed, A., 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. Journal of Management, 26(4):763-790.
- [7] Power, M.J., Desouza, K.C., and Bonifazi, C., 2004. The Ten Outsourcing Traps to Avoid, Journal of Business Strategy, 25(2):37-42.
- [8] Ziaei, M., 2012. Factoryless production: The Effective Strategy for Development of Iran Furniture Industry. Iran Wood & Paper Ind. Journal, 7(9):68-72.
- [9] Li, Y., Liu, Y., Li, M. and Wu, H., 2008. Transformational Offshore Outsourcing: Empirical evidence from Alliances in China. Journal of Operations Management, 26(7):257-274.
- [10] Tayebi, S.K. and Zamani, Z., 2009. International Outsourcing, Human Capital Development and Economic Growth in Asia- Pacific Countries. Journal of Education and Development, 16(29):1-20.
- [11] Hunter, S.L., Schuler, A., Gan, L. and Wan, Z., 2008. The Real Costs of Outsourcing from Low-Wage Countries: An Empirical Study of the Mississippi Wood Furniture Industry. Forest and Wildlife Research Center, Research Bulletin FP464, Mississippi State University. 16 pp.
- [12] Ellram, L.M., Tate, W.L. and Billington, C., 2008. Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective. Journal of Operations Management, 26(2):148-163.
- [13] Tewari, M. and Hill, H., 2004. Outsourcing in North Carolina's Furniture Industry, Retrieved from: [Offshoreoutsourcingservice.com](http://Offshoreoutsourcingservice.com).
- [14] Faraji, M. and Talkhestani, y., 2008. Studying the Iran Atractivities of World Outsourcing Resources. Journal of New Economy and Commerce, 4(14):88-110.

- [15] Kotlarsky, J. and Oshri, I., 2008. Country attractiveness for offshoring & offshore outsourcing, additional consideration. *Journal of Information Technology*, 23(1):228-231.
- [16] Dehondt, G. and Knapp, D., 2008. Offshore systems development: Factors affecting success. *The journal of Cost Management*, 22(1):36-46.
- [17] Gazo, R. and Quesada, H.J., 2005. A review of competitive strategies of furniture manufacturers. *Forest Products Journal*, 55(10):4-12.
- [18] Raymond, A.G., 2002. Battling the challenge of foreign imports. Presentation at Mid American Wood Working Expo, Columbus, Ohio, USA, 41 P. Retrieved from: [www.raymondnet.com/Default.htm](http://www.raymondnet.com/Default.htm)
- [19] A.T. Kearney Global Services locations Index., 2014. A Wealth of Choices: From Anywhere on Earth to No Location at All, 14 P. Retrieved from: [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com).
- [20] Outsourcing to Russia., 2011. Retrieved from [www.outsourcingrussia.com](http://www.outsourcingrussia.com).
- [21] Banga, R., 2003. Impact of Government Policies and Investment Agreements on FDI Inflows, Indian Council for Research on International Economic Relations. Working Paper, 116(3):63-70.
- [22] Shakeri, A. and Salimi, F., 2008. Identification and Ranking the Effective Criteria on Chabahar Investment by AHP Method. *Journal of Economic Research*, 8(20):95-129.
- [23] Kazemi, A., Beik, M., Hadian, E. and Hakimi, F., 2014. Identification and Ranking the Effective Criteria on Foreign Direct Investment by TOPSIS Method. *Quarterly Journal of Fiscal and Economic Policies*.1(4):42-72.
- [24] Saaty, T.L., 2000. Decision making for leaders, RWS Press, Pittsburgh, PA, 323 p.
- [25] Gail, F. and Lockwood, J., 2010. Globalization, Communication and the Workplace, Bloomsbury Publishing, USA, 288 P.
- [26] Ratnasingam, J., 1999. Furniture Costing in Perspective, Putra University Press, Malaysia, pp: 54 – 63.
- [27] Noble, D.F., 2011. Forces of Production: A Social History of Industrial Automation, Transaction Publishers, USA, 427 P.
- [28] J.Francis, R., 1991. Numerical Control: Making a New Technology, Oxford University Press (Oxford Series on Advanced Manufacturing), UK, 240 P.

## Studying and assessment of the effective criteria on opportunities attainment from offshore outsourcing in Iran wood furniture industry

### Abstract

Nowadays, many of developing countries are looking for outsourcing opportunities of developed countries, because this will bring them many benefits. In this regard, the goal of this study was determining and prioritizing the effective criteria on attainment of outsourcing benefits of the developed countries in wood furniture industry by non-parametric approach of analytic hierarchy process as one of the most creditable multi-criteria decisionmaking methods. For this purpose, after comparative studies and interview with relevant experts, the effective criteria were identified. After designing analytic hierarchy levels of decision making tree, the necessary data for prioritizing was provided by standard questionnaire based on paired comparisons. Finally, the computational steps were done by Expert Choice software. Base on the obtained results, currency exchange rate, economic stability, inflation rate, labor cost, cost of raw material, technological software and hardware of furniture industry, skillfull manpower and developed lateral industries, have the highest priorities.

**Keywords:** effective criteria, offshore outsourcing, wood furniture industry, analytic hierarchy process, prioritizing.

**N.A. Mohebbi<sup>1\*</sup>**

**M. Azizi<sup>2</sup>**

**M. Ziaei<sup>3</sup>**

**M. Faezipour<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D Student, , Department of Wood and Paper Sciences and Technology, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran.

<sup>2</sup>Associate Professor , Department of Wood and Paper Sciences and Technology, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran.

<sup>3</sup> Ph.D of Wood Sciences and Technology, Secretary of Iran Furniture Manufacturers and Exporters Union.

<sup>4</sup>Professor, Department of Wood and Paper Sciences and Technology, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, Iran.

Corresponding author:  
mohebbi.nemat@ut.ac.ir

Received: 2015.02.18  
Accepted: 2015.04.25