

کارآفرینی و برون‌سپاری راهبردی با تمرکز بر سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در زنجیره ارزش کورش پرویزیان¹، فرزانه دهقان‌نیری²

چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازارهای جهانی و کاهش مخاطرات سرمایه‌گذاری‌ها، فرایند برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی را دنبال می‌کنند. اکنون، تعداد عمده‌ای از شرکت‌های معتبر در دنیا با تکیه بر مزیت‌های رقابتی خود، بخشی از فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری نموده‌اند. اقدام برون‌سپاری زمانی راهبردی (استراتژیک) خواهد بود که با راهبردهای (استراتژی‌های) بلندمدت سازمان هم‌راستا شود. به عبارت دیگر، تعیین فرصت‌های برون‌سپاری و پس از آن، انتخاب نحوه و الگوی برون‌سپاری توسط ایزاری به نام برون‌سپاری راهبردی با راهبردهای سازمان مرتبط خواهد شد. در این مقاله سعی می‌شود ضمن معرفی برون‌سپاری راهبردی، روش‌های برون‌سپاری راهبردی بررسی شده و در نهایت، یک متدولوژی برای برون‌سپاری راهبردی در زنجیره ارزش سازمان‌ها ارائه گردد. **واژگان کلیدی:** برون‌سپاری راهبردی³ - زنجیره ارزش⁴ - الگوهای برون‌سپاری⁵ - روش‌های برون‌سپاری⁶

1- مقدمه

آغاز قرن 21 دوره جدیدی برای صنایع است. دامنه برون‌سپاری که به طور عمده در لجستیک به کار گرفته شد به سایر بخش‌های صنعت از جمله منابع انسانی، منابع مالی و تامین سرمایه از طرق مختلف و جذب سرمایه گسترش یافت و باعث کاهش هزینه‌ها و مخاطرات در شرکت‌ها و افزایش قابلیت تمرکز بر مزیت‌های رقابتی آن‌ها شد.

برون‌سپاری مفهوم جدیدی در دنیای صنعت و خدمات نیست، بلکه آنچه جدید است بیشتر شدن اهمیت و سودمندی آن در محیط امروز کسب و کار است. بر اساس برآورد گروه بین‌المللی جمع‌آوری داده آمریکا⁷ در سال 2001 در مجموع بخش‌های مختلف کسب و کار شرکت‌های صنعتی 712,145 میلیون دلار و در سال 2006 برابر 1,198,908 میلیون دلار در زمینه برون‌سپاری هزینه شده است [1]. برون‌سپاری فرایندهای تجاری⁸ بر اساس یک برآورد در سال 2004 برابر 112 میلیارد و در سال 2005 برابر 128 میلیارد دلار بوده است و پیش‌بینی می‌شود متوسط رشدی حدود 9/6% داشته باشد؛ در حالی که میانگین رشد اقتصاد صنعتی دنیا در حدود 6/7% است. [2]

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

¹ - دکترای مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تهران؛ ko_parvizian@yahoo.com

² - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه الزهرا (س)؛ nayeri@gmail.com

³ - Strategic outsourcing

⁴ - Value Chain

⁵ - Outsourcing Models

⁶ - Outsourcing Methods

⁷ - IDG

⁸ - Business Process Outsourcing (BPO)

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

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

2- برون‌سپاری راهبردي

برون‌سپاری راهبردي عبارت است از استفاده راهبردي از طرف‌های قرارداد برون‌سپاری¹ برای انجام فعالیت‌های سازمان که قبلاً با استفاده از سرمایه، کارکنان و منابع درون‌سازمانی انجام می‌شدند. برای تعیین راهبردي این که چه بخش‌هایی از کار باید برون‌سپاری شود لازم است برنامه راهبردي² سازمان تدوین شده باشد و با در نظر داشتن چشم‌انداز، مأموریت، محورهای اصلی دستیابی به مأموریت‌های سازمان، کارهای اساسی سازمان، فعالیت‌های عمده‌ای که برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند و نقاط تمرکز دانش‌های سازمانی، برون‌سپاری راهبردي برنامه‌ریزی شود [3]. در این خصوص، یادآوری این جمله از تام پیترز لازم است که: «آنچه را که بهتر از سایر سازمان‌ها انجام می‌دهید برای خود نگه دارید و سایر فعالیت‌های سازمان را برون‌سپاری کنید»³.

هر چند که گفته شد برون‌سپاری پدیده جدیدی نیست، گاهی اجرای برون‌سپاری موفق کار راحتی نیست. برای این منظور، لازم است نگاهی متفاوت به سازمان خود داشته باشیم. به نظر برخی از مدیران، یکی از سخت‌ترین کارها تغییر رویه‌هایی است که در حال حاضر از نظر سایر افراد سازمان موفقیت‌آمیز به نظر می‌رسند [4].

برون‌سپاری راهبردي در واقع، با نگاه به مأموریت‌های اصلی سازمان و راهبردهای کلان، ابزاری برای ایجاد ارتباط بین استراتژی‌های سازمان و فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در سازمان است (شکل 1).



شکل 1: برون‌سپاری راهبردي، ابزار ارتباط

¹ - Outside Parties

² - Strategic Planning

³ - Do what you do best & outsource the rest (Tom Peters)

با برون‌سپاري فعاليت‌هاي فاقد مزيت رقابتي و غيرمحوري، سازمان مي‌تواند به منافع زير دست يابد: [5]

- تقسيم مخاطرات و ريسك‌هاي مالي و عملياتي
- آزادسازي منابع و امكانات در جهت ايجاد ارزش افزوده بيشتري و تمرکز بر شايبستگي‌هاي محوري
- ايجاد هماهنگي بيشتري با تامين‌کنندگان براي ايجاد پيش‌گذار ارزش¹ براي مشتري نهايي
- کاهش هزينه
- ارتقاء كيفيت و کارايي
- تمرکز بر فعاليت‌هاي راهبردي
- قابليت دسترسي در سطح گسترده (جهاني)
- تسريع در كسب مزايای تجديد ساختار و مهندسي مجدد فرايندها و سيستم‌ها از جمله کاهش و كنترل هزينه عمليات

همان‌گونه كه ذكر شد، برون‌سپاري راهبردي ايزاري براي تقسيم مخاطرات و ريسك‌هاي سرمايه‌گذاري‌ها و كسب و كار است. در برون‌سپاري در واقع، مديريت مي‌تواند با تشكيل يك سبد سرمايه‌گذاري براي حوزه‌هاي مختلف فعاليت‌هاي كسب و كار خود و انتخاب پيمانكاران مختلف و نحوه‌هاي مختلف واگذاري و برون‌سپاري فعاليت‌هاي سازمان، ضمن کاهش هزينه‌ها و استفاده از سرمايه و نيروي شركت‌هاي ديگر، ريسك‌هايي از جمله ريسك ناتواني فناوري، دانش فني، مهارت و ... را نيز کاهش دهد.

همچنين، مخاطرات و موانع برون‌سپاري عبارتند از: [6]

- کاهش ميزان كنترل
- کاهش انعطاف‌پذيري
- افزايش قدرت چانه‌زني پيمانكاران
- کاهش ارتباط سازمان با مشتري
- کاهش كيفيت ارائه محصولات و به خصوص، خدمات به دليل انتظار کاهش قيمت‌ها و هزينه‌ها در برون‌سپاري
- از دست دادن اشتغال در شركت يا كشور برون‌سپار
- کاهش امنيت اطلاعات

3- روش‌هاي برون‌سپاري

سازمان‌ها براي برون‌سپاري از روش‌هاي مختلف و گاهي انحصاري مخصوص به خود استفاده مي‌کنند. روش‌هاي مختلفی براي برون‌سپاري وجود دارد كه با ديده‌گاه‌هاي مختلف، مي‌توان روش‌هاي برون‌سپاري را در قالب‌هاي مختلفي دسته‌بندي كرد. سه مورد از اين دسته‌بندي‌ها كه در عمل (در نتيجه بررسي چند سازمان نمونه) پرکاربردتر بوده است در ادامه آورده شده است.

3-1- دسته‌بندي اول [7]

در يك تقسيم‌بندي مي‌توان روش‌هاي برون‌سپاري را به صورت زير دسته‌بندي كرد:

- **برون‌سپاري كامل:** واگذاري تامامي فعاليت‌هاي غير محوري و غير ارزش‌زا و پريسيك
- **برون‌سپاري وظيفه‌اي:** برون‌سپاري فعاليت‌هاي خاص مثل گشايش اعتبار بانكي، حسابداري و با ريسك متوسط
- **برون‌سپاري پروژه‌اي:** واگذاري يك هدف و مقصود مشخص در قالب يك پروژه (مثل پروژه‌هاي سرمايه‌گذاري مشترك¹) كه به محض تحقق، فعاليت برون‌سپاري خاتمه خواهد يافت.

¹ - Value Proposition

2-3- دسته‌بندی دوم [8]

همچنین، در یک دسته‌بندی دیگر می‌توان انواع روش‌های برون‌سپاری را به صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

- **برون‌سپاری مستقیم:** سازمان به طور مستقیم برای پیمانکار برون‌سپاری سرمایه‌گذاری می‌کند، تصمیم‌گیری‌ها توسط سازمان انجام می‌شود و بدون هیچ‌گونه واسطه‌ای، به طور مستقیم با پیمانکاران سر و کار دارد.
- **برون‌سپاری پیمانکار طرف سوم²:** سازمان از خدمات مشاوره‌ای یک پیمانکار طرف سوم در فعالیت‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری و معاملات برون‌سپاری استفاده می‌کند؛ همچنین، فعالیت‌هایی مانند حمل و نقل، انبارداری، مدیریت موجودی و توزیع می‌تواند به این پیمانکار واگذار شود. به طور مشخص، پیمانکار طرف سوم وظیفه ایجاد هماهنگی بین سازمان و سایر پیمانکارهای برون‌سپاری را به عهده داد.
- **سرمایه‌گذاری مشترک³:** در این روش، سازمان با پیمانکار برون‌سپاری به جای عقد یک قرارداد معاملاتی ساده وارد یک سرمایه‌گذاری مشترک می‌شود که در این حالت تسهیم ریسک و منافع به وجود خواهد آمد.
- **ایجاد یک زیرمجموعه مکمل⁴:** در این روش، ضمن این که سازمان فعالیت‌های خود را مانند قبل ادامه می‌دهد، یک زیرمجموعه مستقل در ناحیه جغرافیایی دیگری ایجاد می‌کند تا فعالیت‌هایی مشابه تمام یا بخشی از فعالیت‌های سازمان را انجام دهد. به این ترتیب، شبکه توزیع سازمان بدون صرف هزینه و منابع زیادی گسترش می‌یابد.

3-3- دسته‌بندی سوم

یک تقسیم‌بندی که به طور عمده در شرکت‌های خدماتی و همچنین، فناوری اطلاعات محور کاربرد دارد به صورت زیر است:

- **برون‌سپاری خدمات اساسی و زیرساختی:** خدمات اساسی بازتاب‌دهنده ساختارهای پردازشی شبکه‌ای است که قیمت‌گذاری برون‌سپاری آن‌ها بر اساس میزان مصرف انجام می‌شود.
- **برون‌سپاری خدمات تبدیلی:** این خدمات شامل فرایندهای تجاری و برنامه‌های کاربردی است که بر حسب توابع برون‌سپاری تجاری به دو صورت افقی (اشتراکی) و عمودی (تخصصی) تقسیم می‌شوند.

با بررسی ادبیات موضوع، دسته‌بندی‌های دیگری نیز می‌توان یافت که به طور کلی با آنچه در ادامه ذکر شده مشابه هستند. برای انتخاب روش برون‌سپاری، با بررسی روش‌های مختلف برون‌سپاری و مقایسه نیازمندی‌ها و الزامات هر روش با شرایط و محدودیت‌های سازمان، روش مناسب انتخاب و در صورت نیاز برای استفاده موثرتر و ساده‌تر، سفارشی‌سازی می‌شود.

¹ - Joint Venture

² - Third Party Outsourcing

³ - Joint Venture Outsourcing

⁴ - Wholly Owned Subsidiary

4- تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری

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

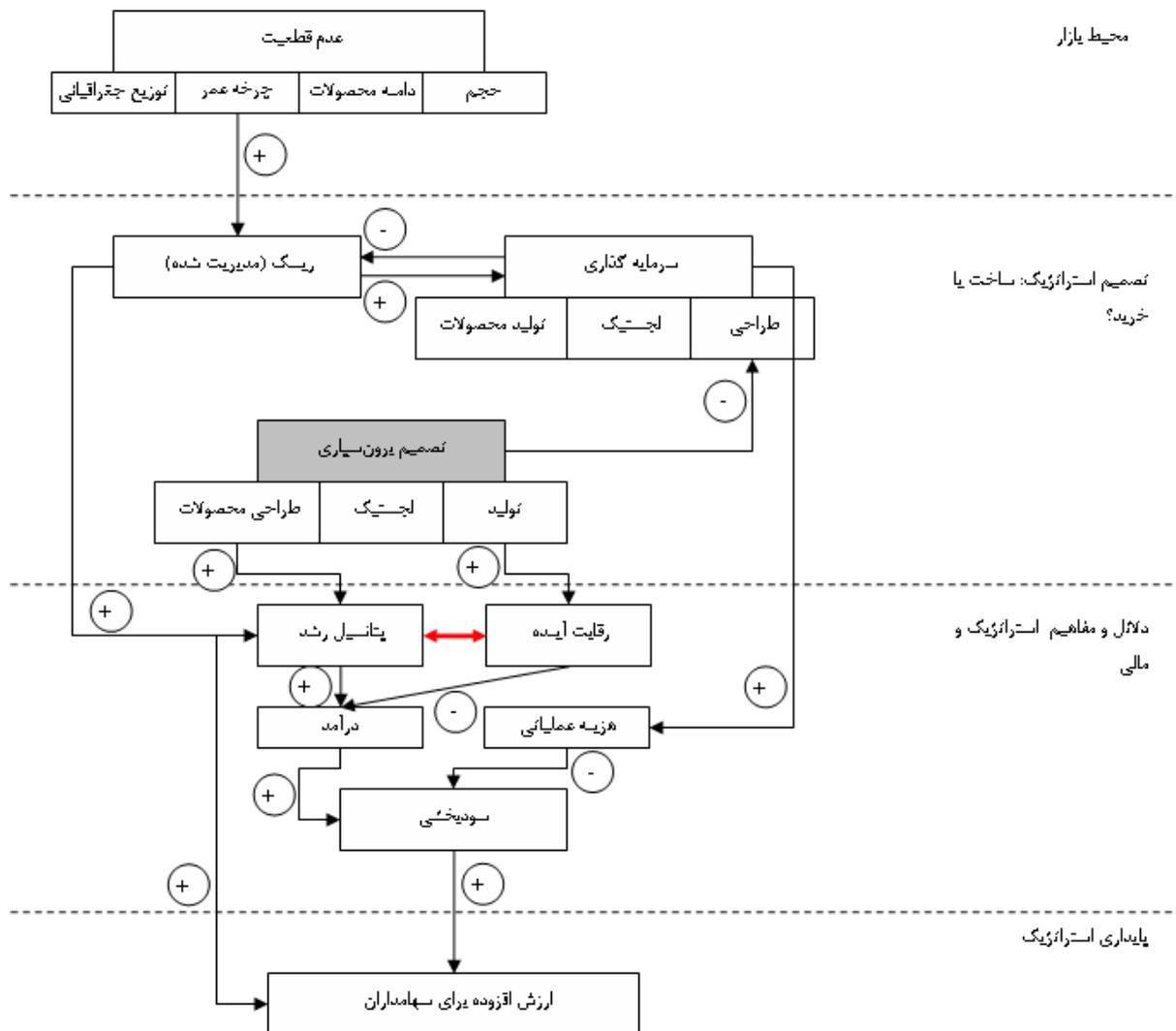
برای بررسی تاثیر برون‌سپاری در سازمان، می‌بایست با نگاهی سیستمی اثرات علی و معلولی آن در عناصر مختلف مرتبط ارزیابی شود.

برون‌سپاری راهبردی طی یک مدل پویا بر جنبه‌های مختلف سازمانی اثر می‌گذارد و از آنها تاثیر می‌پذیرد. برای تشریح پویایی تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری، ارائه یک مدل سیستمی که حلقه‌های علت و معلولی حول تصمیم برون‌سپاری راهبردی را شرح می‌دهد، سودمند خواهد بود. (شکل 2) [9]

باید توجه داشت که این فرایندها و حلقه‌ها در سازمان‌های مختلف، متفاوت است و مدل ارائه شده، تنها یک نمونه پیشنهادی می‌باشد.

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

تصمیم برون‌سپاری، در کوتاه‌مدت، دارای دو اثر عمده بر سازمان است: از یک سو باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی خواهد شد و از سوی دیگر با آزاد شدن سرمایه، امکان سرمایه‌گذاری در سایر حوزه‌ها را برای سازمان فراهم خواهد ساخت. در نهایت، برآیند این دو تاثیر، می‌تواند باعث افزایش سودمندی برای سازمان و ایجاد ارزش‌افزوده بیشتر برای سهامداران گردد.



شکل 2: مدل سیستمی پویای برون سپاری

5- برون سپاری بر مبنای سرمایه گذاری ریسک پذیر - برون سپاری مستقیم

سرمایه گذاری ریسک پذیر عبارت است از سرمایه گذاری و تزریق مالی برای بنگاهی که پتانسیل رشد بالایی دارد و انتظار می رود پس از یک دوره 5 تا 7 ساله بازگشت سرمایه صورت پذیرد. هدف از سرمایه گذاری ریسک پذیر، کارآفرینی، تقویت صنایع کوچک، گسترش کسب و کار جدید و سودآوری از طریق سرمایه گذاری در کسب و کارهای نوآور (با نرخ بازدهی سرمایه قابل پیش بینی بالا) است.

در این مقاله سعی شده است بین استراتژی برون سپاری در سازمانها و سرمایه گذاری ریسک پذیر ارتباط ایجاد شود. سازمانهایی که از طریق برون سپاری فعالیت های خود را انجام می دهند می توانند روش دیگری به نام سرمایه گذاری ریسک پذیر را نیز به کار بگیرند که این روش تا حد زیادی مشابه برون سپاری مستقیم است که در بخش انواع برون سپاری به آن اشاره شد.

سرمایه ریسک پذیر، سرمایه اولیه جهت تامین مالی شرکت هایی است که در مراحل ابتدایی رشد و توسعه قرار دارند، این شرکت ها جدید و جوان هستند و به دنبال رشد سریع هستند و برای تامین سرمایه در گردش مورد نیاز یا خرید دارایی های سرمایه ای خود نیاز به منابع مالی

دارند. نهادها، موسسات، اشخاص حقیقی و حقوقی و ... با تحمل ریسک بالا و برای کسب بازده بالا در آینده تامین‌کننده این منابع هستند. [9]

5-1- چالش: کاهش یا افزایش ریسک؟

شرکت‌ها با به‌کارگیری این روش می‌توانند علی‌رغم این که فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری می‌کنند در سود شرکت‌های کارآفرین نیز سهیم شوند. البته یک چالش عمده در مسیر وجود دارد و آن افزایش ریسک ناشی از سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر است. همان‌طور که قبلاً ذکر شد یکی از اهدافی که سازمان‌ها در برون‌سپاری راهبردی دنبال می‌کنند کاهش و انتقال ریسک است. بنابراین آنچه در این روش اهمیت پیدا می‌کند تجزیه و تحلیل ریسک و شناخت بخش‌ها و فعالیت‌های قابل واگذاری در سازمان و نیز، شناخت شرکت‌های کارآفرین توانا برای انجام فعالیت‌هاست؛ همچنین، داشتن استراتژی خروج موثر عامل مهمی در دستیابی به سود بهینه است.

بدین‌منظور، سازمان‌ها برای کاهش ریسک ناشی از این سرمایه‌گذاری خود می‌توانند پورتفولیوی سرمایه‌گذاری داشته باشند. سازمان‌ها جهت تخصیص بهینه منابع مالی خود اقدام به طراحی سبدي از سرمایه‌گذاری می‌کنند که در این مجموعه سرمایه‌گذاری به غیر از خصوصیات که به شرکت‌های درون مجموعه مثل نوع عملکرد شرکت، سابقه کسب و کار، نوع محصول و گرایش بازار نسبت به آن، اندازه کسب و کار و ... توجه می‌شود، اندازه این مجموعه بر اساس ویژگی‌های دیگری تعیین می‌شود که در این خصوص، تجزیه و تحلیل‌های متعددی توسط افراد و متخصصان مختلف انجام شده است و نتایج آن قابل به‌کارگیری است؛ به عنوان مثال، نتایج کار کانین¹ و کوشینگ² در 2001 و 2003، کامینگ³ در 2003 و ... [10]

5-2- فعالیت‌های عمده در فرایند برون‌سپاری راهبردی بر مبنای سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر

برای موفقیت در واگذاری فعالیت‌های سازمان در قابل سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر فعالیت‌های عمده زیر می‌بایست مد نظر قرار داشته باشد:

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

6- برون‌سپاری با روش ISPDE برای کاهش ریسک

با اقتباس از مدل فرایند برنامه‌ریزی استراتژی در مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی⁴ [11] متدولوژی ISPDE⁵ طرح شده است (شکل 2). این متدولوژی دارای 6 فاز اصلی است که مطابق با پیکره دانش مدیریت پروژه⁶ [12] هر فاز در سه زمینه «بسته‌های کاری»⁷، «ابزارها و تکنیک‌ها»⁸ و «خروجی‌ها»⁹ تعریف شده است؛ همچنین، در هر زمینه سه رکن اصلی در زنجیره ارزش شامل «ارتباطات»، «فرایندها» و «فناوری» به عنوان حوزه‌های مورد بررسی در

¹ - Kannianen

² - Keuschnigg

³ - Cumming

⁴ - Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

⁵ - Identify, Select, Prioritization, Deployment, Evaluation

⁶ - Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)

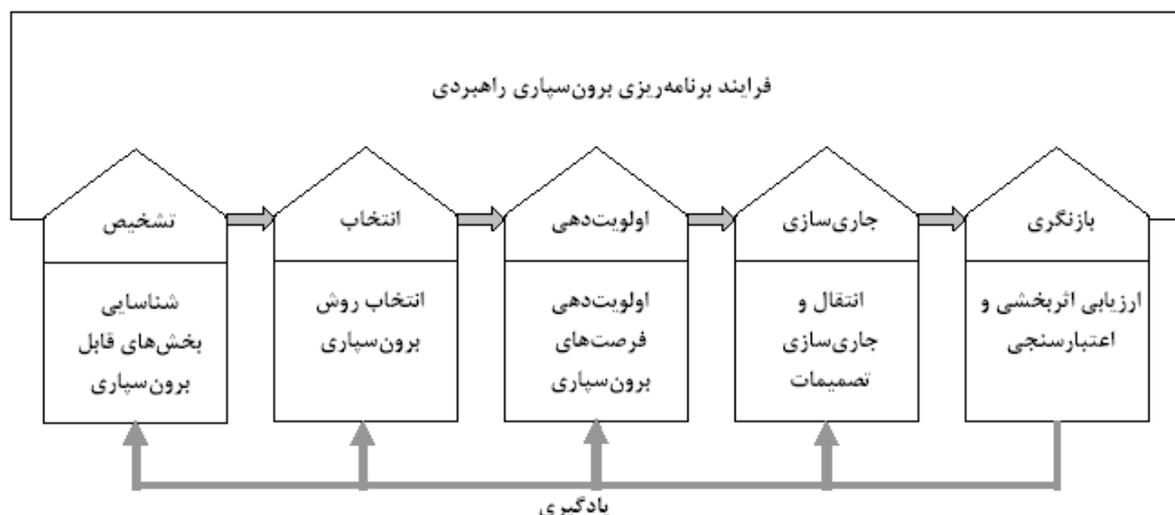
⁷ - Work Packages

⁸ - Tools & Techniques

⁹ - Outputs

نظر گرفته شده است. لازم به توضیح است که برخی از فازهای 5گانه فوق، قابلیت اجرا به طور موازی را نیز خواهند داشت. این شش فاز عبارتند از:

- 1- تشخیص
- 2- انتخاب
- 3- اولویت‌دهی
- 4- جاری‌سازی
- 5- ارزیابی



شکل 3: متدولوژی برون‌سپاری راهبردی

1-6- فاز 1: تشخیص

این فاز شامل شناسایی و تعیین بخش‌های قابل برون‌سپاری در زنجیره ارزش است؛ چه بخش‌هایی از فرایندهای غیر محوری سازمان در زنجیره ارزش قابلیت برون‌سپاری شدن را دارند و چه بخش‌هایی را نمی‌توان برون‌سپاری کرد؟

1-1-6- بسته‌های کاری

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

2-1-6- ابزارها و تکنیک‌ها

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

- Character: شخصیت وام گیرنده و میزان تعهد اخلاقی وی مبنی بر بازگشت وام در زمان مقرر

- Capacity to pay: ظرفیت بازپرداخت وام گیرنده که بر اساس تجزیه و تحلیل و بررسی درخواست وام، صورتهای مالی و سایر مدارک مالی وی تعیین می‌شود.
- Capital: شامل مجموع کل بدهی‌ها و دارایی‌ها می‌باشد که وام دهندگان ترجیح می‌دهند که نسبت بدهی به دارایی شرکتها حتی‌المقدور کمتر باشد چرا که نشانگر پایداری مالی شرکت است.
- Collateral: میزان وثیقه که هر چه بیشتر باشد و اختلاف آن با مبلغ وام داده شده کمتر باشد اطمینان خاطر وام دهنده از بازپرداخت وام بیشتر خواهد بود.
- Conditions: شرایط کلی اقتصادی، جغرافیایی، وسعت شرکت
- Confidence: کسب اطمینان وام دهنده از 5 مورد قبلی و ترغیب وی به دادن وام

3-1-6- خروجی‌ها

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

2-6- فاز 2: انتخاب

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

1-2-6- بسته‌های کاری

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

2-2-6- ابزارها و تکنیک‌ها

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

3-2-6- خروجی‌ها

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

3-6- فاز 3: اولویت‌دهی

هدف از اجرای این فاز، اولویت‌دهی فرصت‌های برون‌سپاری است؛ برون‌سپاری در کدام بخش‌ها فواید بیشتری عاید سازمان خواهد کرد؟

1-3-6- بسته‌های کاری

برای اولویت‌بندی بخش‌های قابل برون‌سپاری در زنجیره ارزش، ابتدا نقاط ارتباطی¹ اجزا در زنجیره ارزش تعیین خواهند شد، تطابق فرایندها با روش انتخابی برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری با توجه به محدودیت‌ها، امکانات و تسهیلات سازمان بررسی خواهد شد و در نهایت با تعیین منفعت‌زاترین گزینه‌ها اولویت‌بندی بخش‌ها برای برون‌سپاری انجام می‌شود.

2-3-6- ابزارها و تکنیک‌ها

ابزارهای مورد استفاده در این فاز عبارتند از نمودار جریان داده و تحلیل نقاط مرزی، روش‌های ارزیابی چندمعیاره و یا مقایسات زوجی و AHP، روش‌های آنالیز تصمیم‌گیری و آنالیز سود-هزینه.

3-3-6- خروجی‌ها

خروجی فاز اولویت‌بندی گزارش اولویت‌بندی بخش‌های قابل برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری در زنجیره ارزش خواهد بود.

4-6- فاز 4: جاری‌سازی

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

1-4-6- بسته‌های کاری

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

2-4-6- ابزارها و تکنیک‌ها

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

3-4-6- خروجی‌ها

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

5-6- فاز 5: بازنگری

¹ - منظور از نقاط ارتباطی (Interface) در زنجیره ارزش، بخش‌هایی از نمودار جریان اطلاعات در زنجیره است که ارتباط بین دو جزء یا بیشتر وجود خواهد داشت.

هدف از اجرای این فاز، ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمان از اجرای طرح برون‌سپاری یا سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و سپس، تعیین و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه است. شایان توجه است که یکی از نتایج عمده این فاز تشخیص زمان خروج از سرمایه‌گذاری خواهد بود. بررسی این که آیا فرصت‌های برون‌سپاری به طور مناسب انتخاب شده‌اند یا نه، الگوهای انتخاب شده گزینه‌های اثربخشی بوده‌اند یا نه و این که طرح برون‌سپاری تا چه اندازه در تحقق شاخص‌های استراتژیک مرتبط موثر بوده است و در صورت وجود انحراف، تعیین این که چه روش‌های اصلاحی یا پیشگیرانه‌ای باید اتخاذ شود در این فاز انجام می‌شود.

6-5-1- بسته‌های کاری

برای ارزیابی اثربخشی، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی ارزیابی دوره‌ای میزان تاثیر برون‌سپاری در اارتقاء شاخص‌های استراتژیک مرتبط در زنجیره ارزش تدوین می‌شود. همچنین اعتبارسنجی روش برون‌سپاری به‌کار گرفته شده، ارزیابی اثربخشی و تعیین و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه به طور دوره‌ای انجام می‌شود.

6-5-2- ابزارها و تکنیک‌ها

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

6-5-3- خروجی‌ها

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

6-6- یادگیری

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

7- نتیجه‌گیری

امروزه برون‌سپاری راهبردی موضوعی مهم و اجتناب‌ناپذیر در مدیریت زنجیره ارزش محسوب می‌شود که هدف اصلی و نهایی آن بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری سازمان و کاهش مخاطرات و ریسک‌های سرمایه‌گذاری‌ها و کسب و کار است به نحوی که سازمان بتواند با اتکا به تامین‌کنندگان ماهر و مجرب و واگذاری فعالیت‌های غیرمحوری و پریسک خود به آن‌ها فرصت بیشتری برای تمرکز بر شایستگی‌های محوری و افزایش مزیت‌های رقابتی فراهم نماید. برون‌سپاری راهبردی ابزاری برای تقسیم مخاطرات و انتقال ریسک‌های سرمایه‌گذاری‌ها و کسب و کار با تشکیل یک سبد سرمایه‌گذاری برای حوزه‌های مختلف فعالیت‌های کسب و کار خود و انتخاب پیمانکاران مختلف و نحوه‌های مختلف واگذاری و برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان است که ضمن کاهش هزینه‌ها و استفاده از سرمایه و نیروی شرکت‌های دیگر، ریسک‌هایی از جمله ریسک ناتوانی فناوری، دانش فنی، مهارت و ... را نیز کاهش می‌دهد.

برون‌سپاری در کنار منافع که ایجاد می‌کند مخاطراتی نیز به همراه دارد. یکی از این مخاطرات مربوط به اشتغال است؛ برون‌سپاری باعث می‌شود عده‌ای از کارکنان سازمان کار خود را از دست بدهند. در نتیجه برون‌سپاری، کشورهای صنعتی مثل آمریکا با کاهش اشتغال و کشورهای چینی و هند و چین با افزایش ضریب اشتغال مواجه شده‌اند. روش برون‌سپاری راهبردی در این مقاله به منظور کاهش مخاطرات کسب و کار و به‌کارگیری نیرو و سرمایه‌های پیمانکاری در جهت افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها در فرایند برون‌سپاری با روشی نظام‌مند توسعه یافته است. هدف از تدوین این روش، پیش‌برد گامی در جهت تسهیل و افزایش کارایی و اثربخشی فرایندهای برون‌سپاری در سازمان‌ها بوده است. تدوین این روش،

مطابق با پیکره دانش مدیریت پروژه در سه زمینه «بسته‌های کاری» «ابزارها و تکنیک‌ها» و «خروجی‌ها» تعریف شده است؛ همچنین، در هر زمینه سه رکن اصلی در زنجیره ارزش شامل «ارتباطات»، «فرایندها» و «فناوری» به عنوان حوزه‌های مورد بررسی در نظر گرفته شده است. این روش شامل پنج فاز عمده (تشخیص، انتخاب، اولویت‌دهی، جاری‌سازی، بازنگری) است که طی آن، اهداف راهبردی برون‌سپاری، بخش‌های بهینه برای برون‌سپاری در زنجیره ارزش و روش‌های برون‌سپاری مشخص می‌شود و پس از واگذاری کار به پیمانکار برون‌سپاری مطابق با مفاد قرارداد پیمانکاری ارزیابی اثربخشی و اعتبارسنجی روش انجام می‌شود و از یادگیری‌هایی که طی زمان ایجاد می‌گردد، جهت بهبود مستمر در فرایند برون‌سپاری راهبردی استفاده می‌شود. در این ضمن، چیزی که همواره باید مد نظر قرار گیرد این است که آنچه در اجرای موفق برون‌سپاری راهبردی اهمیت ویژه دارد، مدیریت مستمر و موثر فرایند در تمامی مراحل اجراست.

8- مراجع

[1] <http://www.kennedyinfo.com>

[2] <http://www.www.idg.net>

[3] فرامرز شاه‌محمدی، مریم معصومی، متدولوژی سازمان مدیریت صنعتی برای برون‌سپاری استراتژیک، اولین کنفرانس بین‌المللی سازمان‌های پیشرو و حضور در فضای تجارت جهانی، 1385

[4] *Strategic Outsourcing: Doing More with less, Phil Lesser 2001*

[5] *Strategic Outsourcing: Doing More with less, Phil Lesser 2001*

[6] افشار بازاریار، بررسی ابعاد و روش‌های مساله برون‌سپاری، اولین کنفرانس لجستیک و زنجیره تامین، 1383

[7] *On the outsourcing dynamics in the electronics sector: the evolving role of the original design manufacturer, the judge institute of management, university of Cambridge, 2005*

[8] *Organizational and Management Best Practice for Outsourcing Services Through Alliance Contracts, Professor Steve Burdon, 2004*

[9] امیر عرفانیان، سعید شیرزادی، ساختار مطلوب برای انجام سرمایه‌گذاری‌های پرمخاطره توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری، دومین کنفرانس ملی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، 1385

[10] سعید محمدی، انتخاب اندازه پورتهوی بهینه سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، دومین کنفرانس ملی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، 1385

[11] *Dimensions of offshore outsourcing Business models, Naureen Khan, Fitzgerald, 2004*

[12] *Project Management Body Of Knowledge: PMBOK guide. _ third edition, The Project Management Institute, Inc. (PMI®), 2004*