



برون سپاری

تهیه کننده: زهرا آذرینوش
کارشناس صنایع دانشگاه الزهرا

در این مبحث چه گفته خواهد شد؟

○ ادبیات برون سپاری

○ چگونگی انتخاب فعالیت ها برای برون سپاری

○ چگونگی انتخاب ارائه دهندگان خدمات

○ پایش عملکرد

○ برون سپاری در ایران



سخن آغازین

پیتر دراگر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: “چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می آورند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به ریزه کاریهای آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می شود.”



پیشینه برون سپاری

○ واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت) در زمان رومی ها، نخستین شکل برونسپاری بوده است. در قرون هجده و نوزده میلادی عملیات نگهداری چراغ های خیابان ها، مدیریت زندان ها، نگهداری بزرگراه ها و جمع آوری مالیات ها، فعالیت های واگذار شده در انگلستان به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان، در امریکا و استرالیا، تحویل محموله های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب، برونسپاری شده اند. همچنین، از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان، گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می کردند، شرکت های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی برخی امور ساختمانی را به شرکت های تخصصی مربوطه واگذار می کردند و دولت ها برای تولید تجهیزات نظامی، از شرکت هایی که با آنها همکاری و شراکت استراتژیک ایجاد کرده بودند، استفاده می کردند

برون سپاری چیست؟

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیتهای داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در عمل برون سپاری نه تنها فعالیتهای منتقل می شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم گیری نیز می تواند واگذار می گردد .

عوامل تولید عبارتند از:

- ♦ کارکنان
- ♦ تسهیلات
- ♦ تجهیزات
- ♦ فن آوری
- ♦ سایر دارائیهها



حق تصمیم گیری نیز عبارتست از:

مسئولیت برای تصمیم گیری بر روی چگونگی انجام اجزاء فعالیتهای منتقل شده

برون سپاری چیست؟

: Ferry D. Kraker

برون سپاری عبارتست از پیدا کردن ارائه دهندگان خدمت جدید و روشهای جدیدی که بتوان با اطمینان تهیه مواد، کالاها، اجزاء و خدمات را به آنها واگذار نمود. در حقیقت در واگذاری یا برون سپاری، سازمان از دانش و تجربه و خلاقیت ارائه دهندگان خدمت جدیدی که قبلاً استفاده نکرده است، بهره مند می شود.

: Paul Neal

برون سپاری عبارتست از واگذاری برنامه ریزی، مدیریت، اجراء و عملیات فعالیت های مشخص به شخص ثالث مستقل.

برون سپاری استراتژیک چیست ؟

برون سپاری استراتژیک عبارتست از: یک نگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسئله دار، وضع بد بهره وری ، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد ، که با استراتژی های بلندمدت سازمان همراستا شود ، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد .



برون سپاری استراتژیک چیست ؟

برون سپاری استراتژیک با پرسیدن سوالات اساسی درباره رابطه برون سپاری با سازمان و موضوعات سازمانی زیر ، برون سپاری را در سطح بالاتری قرار می دهد .



- چشم انداز آینده
- قابلیت های کلیدی فعلی و آینده
- ساختار فعلی و آینده
- هزینه های فعلی و آینده
- عملکرد فعلی و آینده
- مزیت رقابتی فعلی و آینده

تفاوت پیمان کاری با برون سپاری

تفاوت بین "پیمان کاری" با "برون سپاری" در این است که در برون سپاری تجدید ساختار یک سری فعالیت های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی های ویژه ای را دارا می باشند صورت می پذیرد، در حالی که در پیمان کاری فرعی قسمتی از فعالیت های سازمان با کمک پیمان کار انجام می شود و تجدید ساختاری صورت نمی گیرد.



۳ تفاوت عمده بین برون سپاری و پیمانکاری وجود دارد:

- ۱- در برون سپاری فعالیت از نوع بلند مدت و دو طرفه است در حالیکه روابط پیمانکاری، مقطعی می باشند.
- ۲- معمولا فعالیت هایی توسط پیمانکار انجام می شود که سازمان در زمینه آن تخصص ندارد و باید از خدمات بیرونی استفاده نماید. ولی فعالیت هایی که به دلایلی غیر از نبود تخصص مانند نداشتن ظرفیت، نداشتن صرفه اقتصادی به بیرون سپرده می شود از نوع برون سپاری است.
- ۳- اتخاذ رویکرد برون سپاری معمولا به تجدید ساختار در سازمان می انجامد ولی استفاده از خدمات پیمانکاری این نتیجه را به دنبال ندارد.

مثالی جهت درک بهتر

فرض کنید گرسنه شده اید. اکنون برای رفع گرسنگی کافیست غذا بخورید و بدین منظور یکی از روش های زیر قابل انتخاب است غذا خوردن در منزل یا رستوران و یا خورد مقداری تنقلات که از اولین فروشگاه خریداری کرده اید و هیچ تفاوت ماهوی ندارد که کدام روش را انتخاب می کنید.

حال فرض کنید کلیه های شما از کار افتاده و باید دیالیز شوید بدین منظور تنها یک راه حل وجود دارد باید مطابق دستور پزشک معالج خود به بیمارستان رفته و به کمک دستگاه دیالیز نسبت به تصفیه خون خود اقدام نمایید. شما نمی توانید دیالیز خودتان را مانند گرسنگی فراموش کنید و باید حتما مطابق زمانبندی خاصی که پزشک تعیین کرده است درمان مرتبط را دنبال نمایید.

بدین ترتیب شما با خرید غذا و گرفتن خدمات یک رستوران رفع گرسنگی را به صورت پیمانکاری به انجام رسانیده اید در حالی که برای دیالیز خون خودتان از خدمات برون سپاری سود جسته اید چرا که تا قبل از آن بدن شما قادر بود که خود تصفیه خون را انجام دهد ولی بدن شما هیچگاه قادر نیست رفع گرسنگی نماید.

روند برون‌سپاری

در گذشته، برون‌سپاری زمانی مورد استفاده قرار می‌گرفت که سازمانها نمی‌توانستند خوب عمل کنند. در رقابت ضعیف بودند، کاهش ظرفیت داشتند، با مشکل مالی روبرو بودند و یا از نظر فن‌آوری عقب و شکست خورده بودند.

امروزه سازمانهایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانهایشان استفاده می‌کنند و مدیران این سازمانها به عنوان یک موضوع حیاتی این موضوع را درک کرده‌اند که ایجاد قابلیت‌های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند.



دلایل تغییرات ساختاری سازمان ها

- ❖ اندازه بزرگ سازمان دیگر یک مزیت رقابتی نیست.
- ❖ رقبای کوچک و چابک توانایی تغییر یک شبه صنعت و ساختار هزینه ها را دارند.
- ❖ فشار رقابت در اقتصاد جهانی شدت بیشتر پیدا کرده است.
- ❖ زمان چرخه عمر محصولات و خدمات بصورت عجیبی کوتاه تر شده است و زمان پاسخگویی به تقاضا توسط رقبا کمتر شده است.
- ❖ بهبود عملکرد مالی و عملیات کلید موفقیت در شرایط بحرانی و رمز بقا است.
- ❖ سرمایه گذاران و تحلیل گران به آن دسته از شیوه های مدیریتی توجه دارند که بتواند با صرفه باشد.
- ❖ متخصصان و تکنسین ها بقدر کافی وجود دارند، لذا استخدام و به کارگیری آنان بصورت تمام وقت منطقی بنظر نمی آید.

دلایل عمده برون سپاری

○ از نقطه نظر دلایل سازمانی

- ✓ افزایش اثربخشی از طریق تمرکز بر روی کاری که سازمان در انجام آن بهترین است.
- ✓ افزایش انعطاف پذیری برای مقابله با شرایط کسب و کار، تقاضا برای محصولات و خدمات و تکنولوژی
- ✓ تغییر سازمان
- ✓ افزایش ارزش محصولات و خدمات، رضایت مشتریان و ارزش سهام



From Wikipedia, the free encyclopedia

برون
سپاری
در

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

دلایل عمده برون سپاری

○ از نقطه نظر دلایل بهبود

- ✓ بهبود عملکرد عملیات
- ✓ بدست آوردن تخصص ها، مهارت ها و تکنولوژی هایی که قبلاً قابل دستیابی نبوده است.
- ✓ بهبود مدیریت و کنترل
- ✓ بهبود مدیریت ریسک
- ✓ بدست آوردن ایده های نوآورانه
- ✓ بهبود اعتبار و تصویر سازمان به وسیله مشارکت با ارائه دهندگان خدمت برتر

دلایل عمده برون سپاری

○ از نقطه نظر دلایل مالی

- ✓ ایجاد نقدینگی از طریق انتقال داراییها به ارائه دهندگان خدمت
- ✓ کاهش سرمایه گذاری روی داراییها و آزادسازی آنها برای سایر اهداف

○ از نقطه نظر دلایل هزینه ای

- ✓ کاهش هزینه ها از طریق عملکرد برتر و ساختار هزینه ای پایین تر ارائه دهندگان خدمت
- ✓ تغییر هزینه های ثابت به متغیر

دلایل عمده برون سپاری

○ از نقطه نظر دلایل درآمدی

- ✓ بدست آوردن سهم بازار و فرصتهای کسب و کار از طریق شبکه ارائه دهندگان
- ✓ تسريع در رشد و توسعه ظرفيت، از طريق قرارگرفتن در جريان فرایندها و سیستم های ارائه دهنده
- ✓ رشد فروش و ظرفیت تولید در بازه زمانی، وقتی که امکان تامین مالی چنین رشدی در سازمان وجود نداشته باشد.
- ✓ گسترش تجاری مهارت های موجود

○ از نقطه نظر دلایل کارکنان

- ✓ ارائه یک مسیر شغلی بهتر
- ✓ افزایش تعهد و تحرک در حوزه های غیر کلیدی



From Wikipedia, the free encyclopedia

برون
سپاری
در
ایران

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

دلایل عمده عدم برون سپاری

- هزینه های فعلی بخوبی درک نشده اند.
- ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی خیلی برجسته باشند، وجود ندارند.
- کاهش کنترل بر روی ارائه دهنده خدمت
- وابستگی به ارائه دهندگان خدمت
- ارائه دهندگان خدمت می توانند در کسب و کار ما توسعه پیدا کنند. (رقیب ما باشند)
- ممکن است برون سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند. (برون سپاری برای کارکنان باقیمانده چه پیامی به همراه خواهد داشت).

سطوح برون سپاری

○ برون سپاری را می توان در سطوح فعالیت زیر انجام داد:

component parts
functional
process

○ در سطح قطعات و اجزاء

○ در سطح وظیفه

○ در سطح فرآیند



سؤالات اساسی در برون سپاری

۱- چرا برون سپاری؟ (Why?)

- آیا سازمان شما اساساً باید استراتژی برون سپاری را انتخاب کند یا نه؟
منافع و ریسک های آن چیست؟

۲- کدام فعالیت‌ها؟ (What?)

- سازمان شما چه فعالیت‌هایی را باید برون سپاری نماید؟

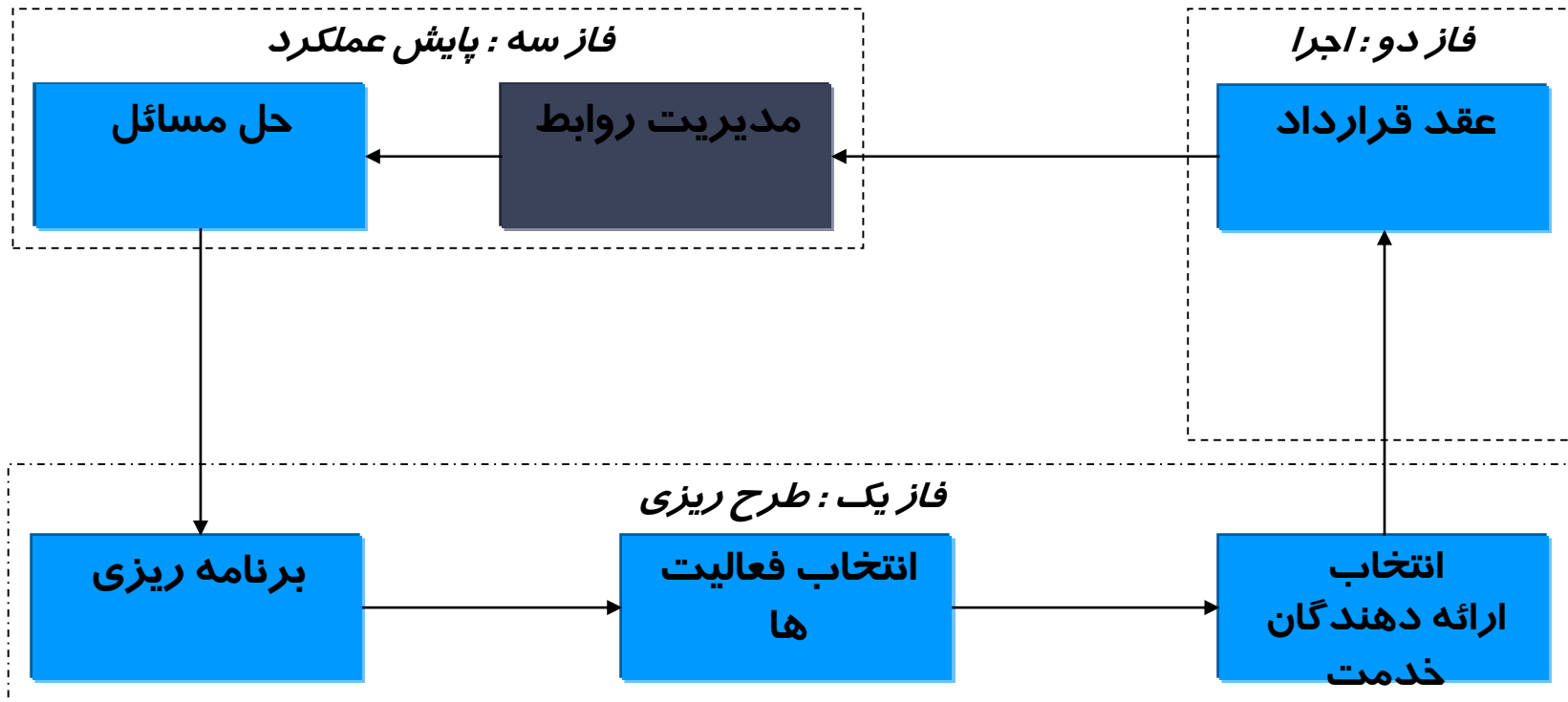
۳- به چه کسی؟ (Whom?)

- سازمان شما فعالیت‌های انتخاب شده برای برون سپاری را باید به چه ارائه دهندگان خدمتی واگذار نماید؟

۴- چگونه؟ (How)

- سازمان شما پس از برون سپاری فعالیت‌ها چگونه باید اداره شود؟

فرایند برون سپاری استراتژیک



انتخاب فعالیت ها برای برون سپاری

○ تعیین کلیدی بودن فعالیت

○ بررسی وجوه قانونی

○ ملاحظات بازار

○ آنالیز هزینه و عملکرد

○ بررسی قابلیت مدیریت بر ارائه دهنده خدمت

○ بررسی قابلیت مدیریت بر فرآیندهای جدید

○ ارزیابی ریسک



نکات اصولی در یک برون سپاری موفق و کارا

1-محورها، اهداف و ماموریت‌های اصولی سازمان خود را تبیین کنید. هر چیزی غیر از موارد اصولی سازمان خود و آنچه نسبت به آنها بی‌اهمیت است را میتوانید برون‌سپاری نمایید

به چند سوال زیر پاسخ دهید

هسته اصلی و علت وجودی سازمان (Core Business) شما چیست؟
مزیت رقابتی سازمان شما چیست؟ یا چه چیزی در سازمان شما وجود دارد که دیگران ندارند و می‌تواند در تبلیغ و رقابت بکار آید.
سازمان در پی تاسیس و عرضه چه چیزی است؟
متذکر می‌شوم که مطمئن شوید مدیران ارشد و مدیر عامل، در این زمینه ها، با نتایج بدست آمده موافق هستند.

برون
سپاری
در
ایران

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

- 2- تولید را در نظر بگیرید. در تحلیل و طراحی‌های خود از دیاد کیفیت و کمیت تولید را مد نظر قرار دهید. به سوالات زیر باید جواب دهید:
- آیا لازم است که فلان قسمت از کار را خودمان انجام دهیم؟ با چشمان باز به منابع سازمانی خود نگاه کنید
- اگر از مهندسين خود سوال كنيد كه اين قسمت از كار را آيا مي‌توانند خودشان انجام دهند؟ هميشه مي‌گويند، بله
- ما مهندسين هميشه اينجوري هستيم. بهتر است اينگونه سوال كنيد: چرا اين قسمت از كار براي شغل ما حياتي است؟ به عبارت ديگر: اگر بخواهيم اين كار را بهتر از ديگران انجام دهيم، آيا دانش و اطلاع كافي داريم؟ به حرف پيمانكاران درباره توانايي‌هاي خود اصلا و ابدا اعتماد نكنيد

- 3- سعی و تلاش گروه خود را روی مأموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان خود (Core Business, Core Competence) متمرکز کنید و حواشی را به دیگران بسپارید. سازمان را تخصصی کنید.
- به سازمان تفهیم کنید که وظیفه اصلی و محوری آنها چیست و هر چه بیرون از آن است را، اگر بیرون سپاری نمایید، می توان هزینه ها را کم کرد و میزان تولید را بالا برد. حول محوری که خودتان تخصص دارید کار کنید و اجازه دهید که دیگران نیز حول تخصصی که دارند برای شما کار کنند **هیچوقت گول صرفه جویی در قیمت ها را نخورید**. متأسفانه بسیاری از پروژه ها فقط برای تقلیل قیمت بیرون سپاری می شوند و رشد تولید و کیفیت مد نظر قرار نمی گیرد

شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین کننده

به طور کلی، انتخاب تأمین کننده مناسب به منظور به حداکثر رساندن مزایای بالقوه و کاهش ریسک های ناشی از انتخاب سیاست های برونسپاری که وظیفه ای بسیار مهم است، صورت می پذیرد.

هالوی و ملبی (۱۹۹۶) سه مرحله را برای انتخاب بهترین تأمین کننده ارائه کرده اند

- ۱- تأمین کنندگان بالقوه از طریق جست و جوی جامع معرفی شوند
 - ۲- تجربه های آنان از طریق صحبت با مشتریان و مشاهده محیط های کاریشان کشف شود
 - ۳- کل فرایند غربال شود. یعنی با استفاده از معیارهای شناسایی شده، لیستی از کسانی که قابلیت بالقوه ارائه خدمات مورد نیاز برونسپاری دارند، تهیه شود
- معیارهایی مانند (موقعیت جغرافیایی، کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده، انعطاف پذیری تأمین کننده، شهرت و تجارب، قیمت پایین) را باید در نظر بگیریم

به طور کلی نمونه ای از ویژگیهای ارائه دهندگان خدمت که در ارزیابی پیشنهادهاى ایشان می تواند مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- توانائی تحویل به روز
- عملکرد برتر
- شهرت
- رضایت مشتری
- متعهد بودن به بهبود مستمر



By Jodee Redmond

برون
سپاری
در
ایران

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

مذاکره و مدیریت قرارداد

پس از مشخص شدن تأمین کنندگان برگزیده نوبت به انجام مذاکره با تأمین کنندگان و مدیریت قرارداد با آنان می رسد.

قبل از شروع قرارداد شرایط گوناگونی باید مورد مذاکره قرار گیرد. که عبارتند از:

توانایی انفصال قرارداد به دلیل عملکرد ضعیف، تعهد تأمین کننده به حمایت از اهداف کسب و کار، مکانیسم های قیمت گذاری برای افزایش یا حذف خدمات، حوزه و سطوح خدمات ارائه شده، استانداردهای عملکرد برای هر یک از خدمات، پردازش اولویت ها و قابلیت سیستمها. در عمل، مذاکره و مدیریت قرارداد، رابطه ای تنگاتنگ با هم دارند. اگر فاقد مهارت های لازم برای مذاکره باشید به احتمال زیاد قراردادی را تدوین می کنید که شروع آن مزیت اقتصادی در بر نخواهد داشت. از سوی دیگر اگر در مذاکره بسیار خوب عمل کنید، اما در ثبت مزایایی که بر اثر مذاکره حاصل شده، کوتاهی کنید. قرارداد این جزئیات را منعکس نخواهد کرد و به نتایجی غیر از آنچه که می خواستید می رسید

شروع پروژه و مدیریت روابط

در این گام نتیجه تمامی گام های قبلی محقق خواهد شد. عملاً ممکن است برخی از منابع مربوط به فعالیت های واگذار شده به تأمین کننده اعم از نیروی انسانی، تجهیزات و حتی دانش فنی مربوط به او منتقل شود، در شروع پروژه باید به سه مسئله حیاتی ذیل توجه کرد:

۱- آگاهی: باید مطمئن شوید که تمامی ذینفعان نسبت به اصطلاحات و شرایط قرارداد برونسپاری شده آگاهی و شناخت دارند.

۲- تیم مدیریت پروژه: سازمان باید تیمی را به منظور سرپرستی فازهای شروع و واگذاری پروژه در چرخه حیات برونسپاری تشکیل دهد. این تیم باید واحد تخصص های اصلی مورد نیاز باشد و توسط مدیر برنامه ای که سرپرست پروژه برونسپاری است مدیریت شود

۳- مدیریت کار: وظایف کلیدی را مشخص کنید. تعدادی وظیفه وجود دارند که باید در طول مراحل شروع مورد توجه قرار گرفته به طور واضح شناسایی شوند. به علاوه، باید بر مسائل مهم تمرکز کنید. که این امر مستلزم اولویت بندی آنهاست.

برون

سپاری
در

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

مدیریت روابط

قرارداد برونسپاری، روابط بین سازمان برونسپاری و تأمین کننده را تعیین می کند. روابط باید مبتنی بر روابط برد برد باشد به طوری که رابطه ای منصفانه را بین دو شریک ایجاد کند. بنا به گفته کرن و ویکوک (۱۹۹۹) قرارداد، زمانی به بهترین شکل مدیریت می شوند که جزئیات سطوح خدمات و معیارهای اندازه گیری مبتنی بر کاهش هزینه، تحویل خدمت، بهبود خدمت، رضایت استفاده کننده و سایرین را به طور واضح مورد توجه قرار دهد

مدیریت روابط، شامل نظارت مستمر بر اجرای برونسپاری است تا نسبت به تحقق سطوح مورد انتظار عملیات و همچنین اجرای روزمره وظایف درون فرایند اطمینان حاصل شود. عناصر مدیریت روابط شامل مدیریت پرسنل، مدیریت دانش، مدیریت ارتباطات، اداره کار و مدیریت مالی است که باید در این مرحله مورد توجه قرار گیرند

برون
سپاری
در
ایران

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

مقایسه قیمت و ارزیابی

اگر قیمت گذاری پایین تر یک ارائه دهنده خدمت براساس ساختار هزینه ای باشد، تیم ارزیابی باید مزیت رقابتی ارائه دهنده را مشخص کند. این اطلاعات، بستری را جهت درک قیمت پایین ایجاد می کند. تیم باید تعیین کند که آیا ساختار هزینه ای در زمان کوتاه آتی از بین نخواهد رفت؟ اگر مزیت رقابتی پایدار نباشد، فشار قابل توجهی جهت افزایش قیمت در طی مدت قرارداد و به هنگام مذاکرات مجدد بوجود خواهد آمد.

بطور کلی در مقایسه قیمت ها، ارزیاب نیاز به تجزیه و تحلیل فرضیات ارائه دهنده دارد.



برون
سپاری
در
ایران

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

تهیه SHORT LIST

- آن دسته از اعضای تیم که صلاحیت های ارائه دهندگان را مورد بررسی قرار داده اند، باید یافته های خود و رتبه بندی مربوطه را ارائه نمایند
- همچنین دسته دیگری از اعضای تیم که قیمت اعلام شده از سوی ارائه دهندگان را بررسی نموده اند، باید یافته های خود و رتبه بندی ارائه دهندگان را اعلام نمایند.

انتخاب کاندید اصلی

✓ پس از انجام ارائه توسط دهندگان هریک از اعضای تیم پروژه ، ارائه دهندگان را رتبه بندی نموده و براساس رای گیری در داخل تیم، کاندید اصلی انتخاب می گردد. اما در این زمان اعلام رسمی انجام نمی پذیرد.



انجام مذاکرات

- ✓ در این مرحله موارد زیر باید مورد مذاکره با کاندید اصلی قرار گیرد:
- ✓ چه خدماتی را ارائه دهنده، انجام خواهد داد؟
- ✓ چه مسئولیتهایی را سازمان برای خود حفظ می کند؟
- ✓ تحت چه شرایطی، ارائه دهنده کارکنان انتقالی را استخدام می نماید؟
- ✓ کدام دسته از کارکنان و کدام بخش از تجهیزات انتقال می یابند و کدام باقی می ماند؟
- ✓ کدام حقوق مربوط به تصمیم گیری انتقال داده می شود و کدام باقی می ماند؟

پایش عملکرد

- مدیریت روابط
- حل مسائل
- طراحی و برنامه ریزی جلسات
- بازنگری مدیریت
- حل مسائل / مذاکره
- خاتمه قرارداد

برون
سپاری
در ابران

پایش
عملکرد

انتخاب
ارائه
دهنده

انتخاب
فعالیت

ادبیات

پایش عملکرد

○ مدیریت روابط

- طراحی سیستم گزارش دهی عملکرد
- طراحی و برنامه ریزی جلسات
- برگزاری جلسات
- گزارش دهی عملکرد
- انجام اقدامات اصلاحی

○ حل مسائل

- مذاکره
- مداخله شخص ثالث
- خاتمه قرارداد



برون سپاری در ایران

کریس هریس (2008) طی مقاله ای 11 عامل را برای برون سپاری به کشورها بیان میکند

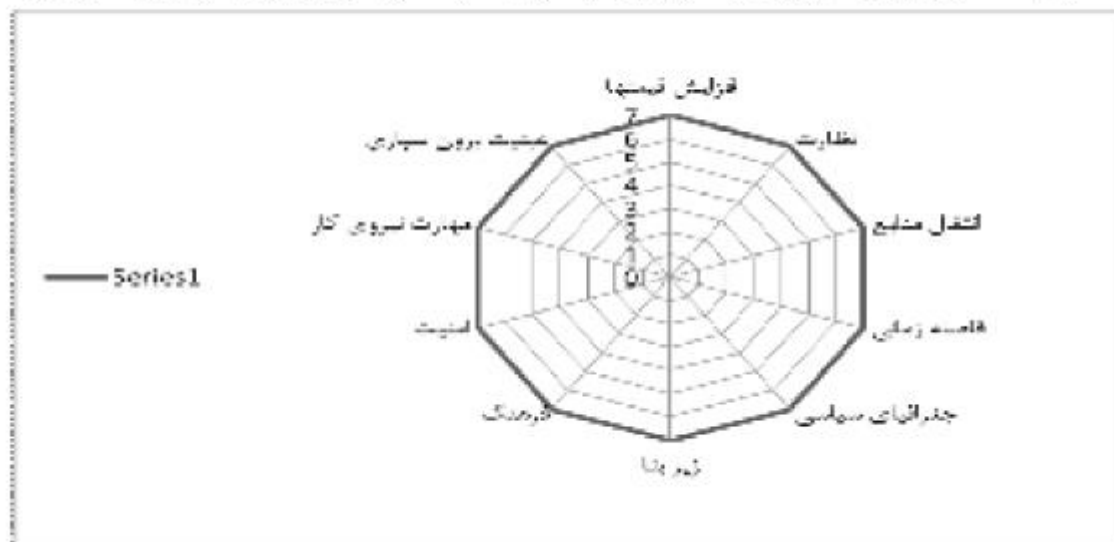
- زیربنا(ساختار پایه ای)
- امنیت
- مهارت /کیفیت نیروی کار
- واقعیت و عینیت برون سپاری(درک تعارضات موجود در کشور)
- شرایط جغرافیایی سیاسی
- فرهنگ

برون سپاری در ایران

- تفاوت فاصله زمانی
- دشواری نظارت و بازدید از سایت کشور مورد نظر
- دشواری انتقال منابع
- روند افزایش پذیری قیمت ها
- واکنش نیروی کار

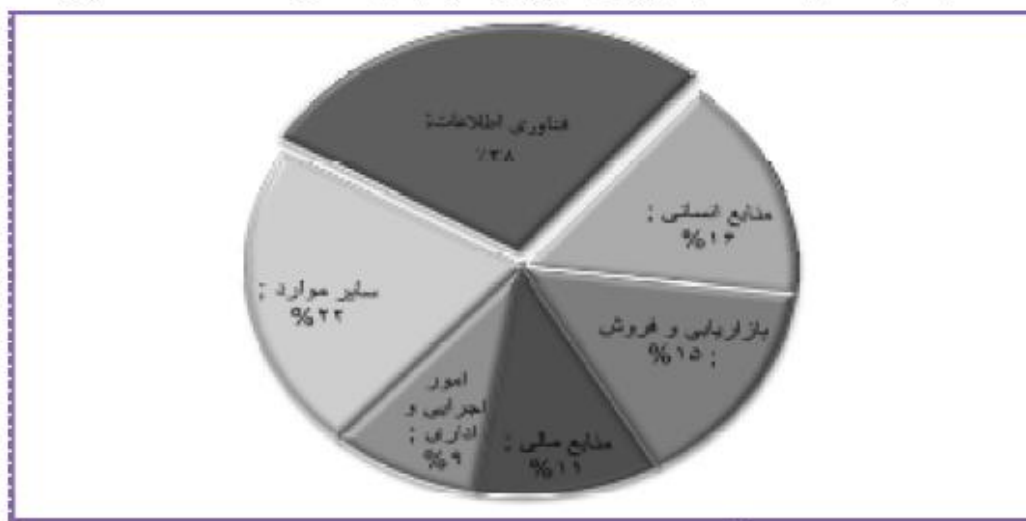
این ۱۱ عامل ضمن برخورداری از جامعیت در مجموع با شرایط کشورمان نیز بیشترین همخوانی را دارد و نیز الگویی را به وجود می آورد که در سطح جهانی مورد قبول عناصر اصلی برون سپاری به خارج، یعنی سرمایه گذاران و تولید کنندگان است. این الگو به صورت ۷ درجه ای تنظیم شده است.

نمودار ۱. قابلیت‌های برون‌سپاری به ایران (با توجه به عوامل برون‌سپاری کریس هریس)



بررسی ها نشان می دهد حدود 40 درصد فعالیتهای 500 شرکت معتبر (مانند Microsoft و موتورولا، Oracle و لیوسنت و نظایر آنها) تحت نفوذ برون سپاری هستند. الگو مناسب برون سپاری می تواند 50 تا 70 درصد هزینه های سازمان را کاهش دهد. جنبه های مختلفی از صنایع تحت نفوذ آن هستند اما بیشترین نفوذ را IT با 28 درصد و بعد از آن منابع انسانی با 16 درصد، بازار بابتی با 15 درصد، منابع مالی با 11%، امور اجرایی با 9 درصد و سایر موارد با 22 درصد داشته اند.

نمودار 2. درصد نفوذ برون سپاری در جنبه های مختلف صنایع



مأخذ: مؤسسه برون سپاری⁷ (2008)



با تشکر