

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

## مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

# تفکر استراتژیک: درون سپاری یا برون سپاری؟

Mostafa Jahangir (PhD)

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

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

سوالاتی برای شروع بحث درون سپاری یا برون سپاری

# درون سپاری یا برون سپاری؟

## مانیتور مالتی مدیای خودرو

تولید توسط شرکت خودروساز  
یا تهیه از یک شرکت قطعه ساز



## نظافت منزلتان

انجام توسط خودتان  
یا انجام توسط شرکت خدمات نظافتی

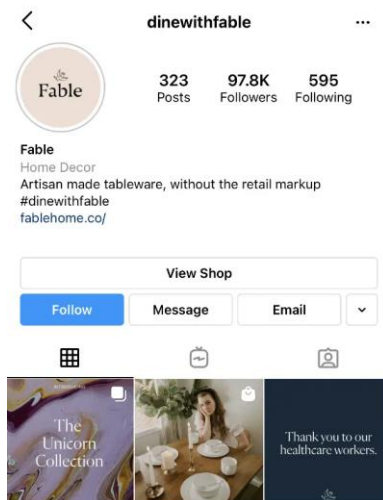


# درون سپاری یا برون سپاری؟

## تولید محتوای متنی برای پیج اینستاگرام شخصی

تولید محتوا توسط خودم

یا دادن سرنخ ها و ایده ها به یک فریلنسر  
بیرونی و تولید محتوا توسط وی



## تولید محتوای تصویری و ویدئویی برای پیج اینستاگرام شخصی

یادگیری Photoshop و Premier توسط  
خودم

یا استفاده از کمک افراد حرفه‌ای دیگر



# درون سپاری یا برون سپاری؟

## تامین تجهیزات انتقال نوری OTN برای شرکت ارتباطات زیرساخت

وارد تجهیزات از خارج از کشور

یا تولید توسط یکی از واحدهای زیرمجموعه

شرکت ارتباطات زیرساخت

یا سفارش به یک شرکت دانش بنیان داخلی



## خودرو

تولید خودرو در کشورمان

یا واردات خودرو از خارج از کشور



# انتخاب جایگزین معاون اداری و مالی سازمان

## میزبانی سامانه ها و نرم افزارهای شرکت

راه اندازی سرور داخلی

یا استفاده از فضای ابری



## انتخاب جایگزین برای معاون اداری و مالی

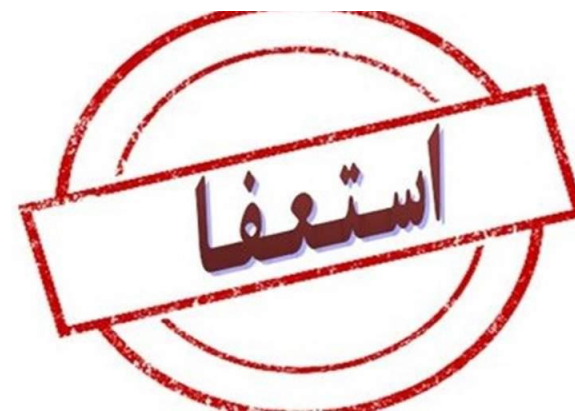
### مستعفی

شناسایی و انتخاب یک معاون اداری و مالی

از بیرون سازمان

یا انتخاب مدیر امور اداری فعلی شرکت به

عنوان معاون اداری و مالی



برون سپاری چیست؟

## منظور از برون سپاری چیست؟

برون سپاری، قراردادی است که میان شما و یک شرکت دیگر بسته می‌شود تا بخشی از کار یا فرآیندی که قرار بوده است توسط کارمندان شرکت شما انجام شود، در مدت زمان مشخصی توسط آن شرکت انجام شود.

هر گاه یک کسب و کار، منابع مورد نیاز خود برای دستیابی به اهدافش را از بیرون تهیه کند، درگیر فرایند برونسپاری شده است.

این که ریسک و مسئولیت انجام یک وظیفه یا خدمت را به یک مجموعه‌ی دیگر واگذار کنیم.

تصمیم‌گیری درباره‌ی مرزهای یک سازمان و به دنبال آن، انتخاب فعالیت‌ها و فرایندهایی که اجرای آن‌ها به بیرون سازمان سپرده می‌شوند.



# مدیران درباره برون سپاری چگونه فکر می کنند؟

## مدیران کشوری

- چنان به خودکفایی فکر می کنند که هر گونه گزینهی تأمین از خارج کشور را حذف می کنند.
- یا آن قدر به ناتوانی صنعت داخلی باور دارند که همه ی گزینه های داخلی را کنار می گذارند و به گزینه واردات فکر می کنند.

## مدیران شرکت ها

- آن قدر به گسترده شدن شرکت خود علاقه دارند، که در هر شرایطی، معتقدند که بهتر است همه چیز در داخل شرکت خودشان انجام شود.
- یا معتقدند هر کاری را که دیگران انجام داده اند، بهتر است به دیگران بسپاریم و به دنبال توسعه ی راهکارهای داخلی نرویم.

چه کارهایی را برون سپاری کنیم؟

## آیا فقط پروژه ها را می توان برون سپاری کرد؟

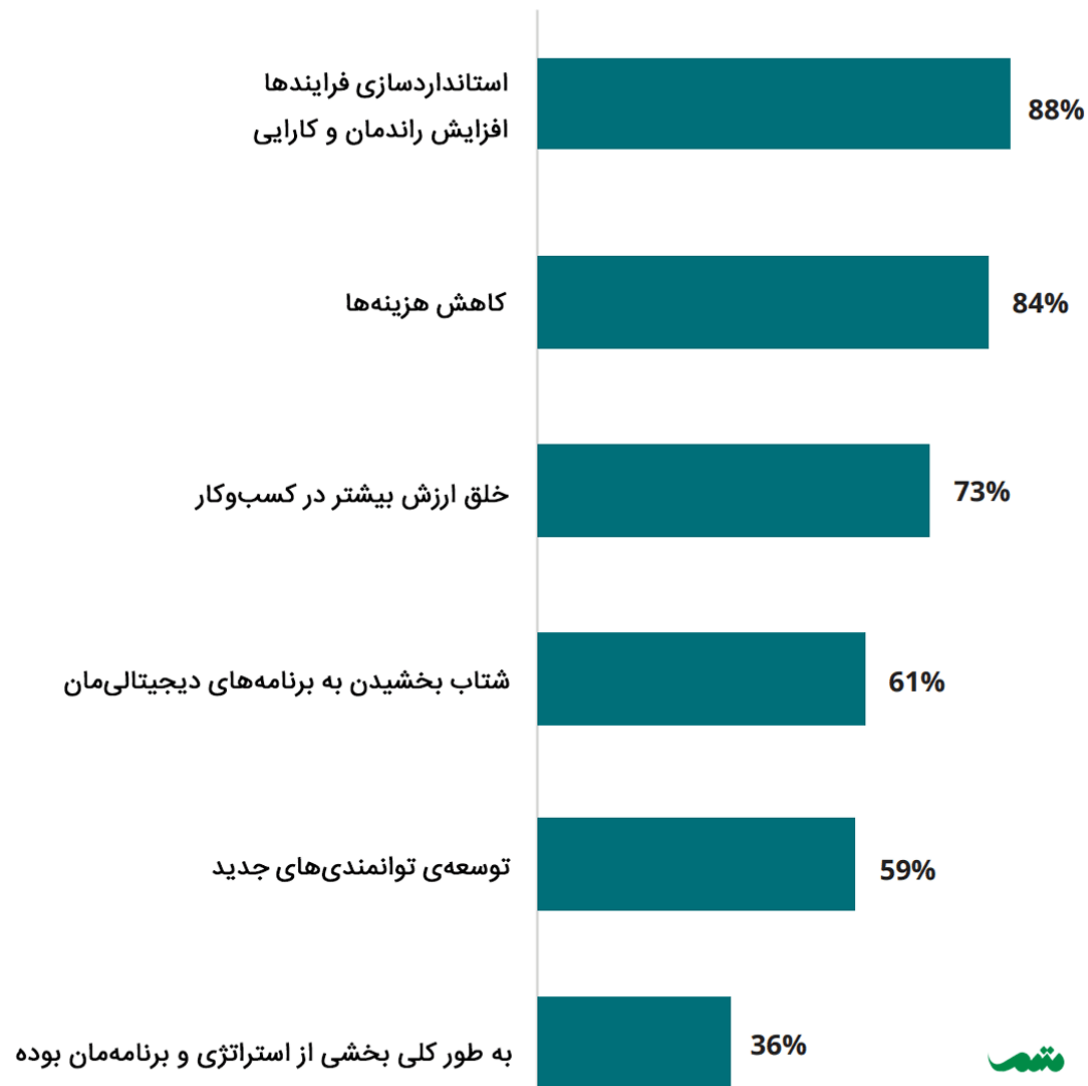
- هند از دهه ی ۹۰ میلادی، گزینه ی جذابی برای برون سپاری پروژه های نرم افزاری بوده است و بسیاری از شرکت های بین المللی، با هدف کاهش هزینه ها، طراحی و توسعه نرم افزارهای خود را به شرکت های هندی برون سپاری کرده اند.

- در دهه های اخیر، هند علاوه بر برون سپاری پروژه ها کوشید کشورهای دیگر را به برون سپاری فرایندهای سازمانی نیز ترغیب کند.
- مثلا برون سپاری فرایندهای مربوط به مراکز تماس Call Centers برای پاسخ گویی فنی به مشتریان یا پیگیری مشکلات مشتریان ناراضی که از جنس پروژه نیستند که زمان آغاز و پایان مشخصی داشته باشند.
- بنابراین وقتی فرایندهای کسب و کار به شرکتی دیگر برون سپاری می شود، یک فعالیت اقتصادی بلندمدت شکل گرفته است.

برون سپاری پروژه ها

برون سپاری فرایندهای سازمانی

# مدیران با چه هدفی برخی از فعالیت های خود را برون سپاری می کنند؟



# چه کارهایی را برون سپاری کنیم؟

## برون سپاری با نگاه حسابداری

- برون سپاری باید ارزش ایجاد کند و باعث شود که در ازاء همان هزینه‌های قبلی (ریالی و غیرریالی)، دستاوردهای بیشتری داشته باشیم.
- برون سپاری هر فعالیت یا فرایندی که در بیرون یک سازمان، می‌تواند با کیفیتی مشابه و هزینه‌ای کمتر انجام شود، اقتصادی و توجیه‌پذیر است.

## برون سپاری استراتژیک Strategic Outsourcing

- دغدغه اصلی، مدیریت و تخصیص بهینه منابع است.
- وقتی یک کسب و کار درک می‌کند که شایستگی‌های کلیدی‌اش چیست و چه کاری را بهتر از رقبا انجام می‌دهد، ممکن است تصمیم بگیرد بخشی از فعالیت‌های دیگر را برون سپاری کند تا منابعش بر روی توانمندی‌های واقعی‌اش سرمایه‌گذاری شود.
- چه بسا برون سپاری فرایندها و فعالیت‌ها، در نگاه حسابداری، هزینه‌های شرکت را افزایش دهد؛ اما در برون سپاری استراتژیک، استفاده از فرصت‌های کلیدی و تمرکز روی شایستگی‌های اصلی، آن‌قدر ارزش آفرین است که ممکن است حتی این شکل از برون سپاری را نیز توجیه‌پذیر کند.

# چرا و چه کارهایی را برون سپاری کنیم؟

## برای افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی

- شرکت‌هایی که برون‌سپاری را به عنوان یک سیاست، جدی نمی‌گیرند، به تدریج بزرگ‌تر و چاق‌تر می‌شوند.
- سرمایه‌ی آن‌ها، به دستگاه‌ها، تجهیزات و توسعه‌ی غیرضروری منابع انسانی تخصیص پیدا می‌کند.
- این نوع شرکت‌ها در بحران‌ها و رکود اقتصادی، زودتر از رقبای خود وادار به تعدیل نیروی انسانی می‌شوند.
- در تغییرات استراتژیک، دیرتر می‌توانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و گرفتار لختی استراتژیک می‌شوند.

## برای استفاده از تجربه‌های انباشته شده شرکت‌های تامین کننده

- وقتی بخشی از فعالیت‌ها را به شرکت‌هایی برون‌سپاری می‌کنید که در این زمینه، تخصص و تجربه دارند، در تجربه‌ی انباشته‌شده در آن شرکت‌ها شریک می‌شوید.

## چرا و چه کارهایی را برون سپاری کنیم؟

### استفاده از سرمایه‌های بیرون از سازمان

- شرکتی را در نظر بگیرید که خدمات پس از فروش محصولات خود را برون‌سپاری کرده است. اگر این شرکت تصمیم بگیرد حجم خدمات خود را دو برابر کند، طبیعتاً در مقایسه با شرکت دیگری که تمامی خدمات را به صورت In-house ارائه می‌کند، به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز خواهد داشت.

### استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های مناطق جغرافیایی دیگر

- نیروی کار ارزان تر
- دسترسی راحت تر و نزدیکی به منابع و مواد اولیه
- به دست آوردن مزیت مالیاتی Tax-advantage
- امکان ورود به بازارهای جدید

# چرا و چه کارهایی را برون سپاری کنیم؟

## برای جلوگیری از اتلاف زمان مدیران در کارهای حاشیه ای

- در شرکت‌هایی که برون‌سپاری را جدی نمی‌گیرند بخش قابل‌توجهی از وقت مدیران صرف بحث، فکر کردن، هماهنگی و تصمیم‌گیری در مواردی می‌شود که خودشان نیز آن‌ها را حاشیه‌ای می‌دانند.
- این نوع مدیران، معمولاً گله‌مند هستند که حاشیه‌ها، فرصت را از آن‌ها برای پرداختن به مأموریت اصلی شرکت گرفته است.
- اگر یک شرکت در استراتژی برون‌سپاری موفق عمل کند، طبیعتاً منابع آن (و خصوصاً قدرت ذهنی و توجه مدیران) آزاد شده و بر روی فرایندهای کلیدی و توانمندی‌های رقابتی واقعی متمرکز خواهد شد. می‌توان انتظار داشت که در این شرایط، امکان خلاقیت و نوآوری (به صورت بالقوه) افزایش پیدا کند.
- مثال: برون سپاری تهیه غذای کارکنان



# چرا و چه کارهایی را برون سپاری کنیم؟

## در مواردی که با کمبود منابع مواجهیم

- کمبود کارمندانی که دانش کافی برای انجام کار دارند
- کمبود مواد خام

## برای کاهش هزینه

- هزینه‌ی نیروی کار و مواد اولیه روز به روز در حال افزایش است و رقابت، شرکت‌ها را مجبور می‌کند قیمت‌ها را پایین نگه‌دارند.
- برون سپاری با هدف کم کردن هزینه شرکت

## برای مدیریت هزینه‌های آموزش نیروی انسانی

- غیر از مواردی که شایستگی اصلی سازمان محسوب می‌گردد، صرف منابع بر روی آموزش تخصصی کارکنان به صورت کلی توجیه اقتصادی نخواهد داشت.

در برون سپاری با چه چالش هایی مواجه می شویم؟

## در برون سپاری با چه چالش هایی مواجه می شویم؟

### چالش های هماهنگی

- با وجودی که برون سپاری روی کاغذ به صورت تئوریک، بسیار جذاب و عملی به نظر می رسد، اما از نخستین روزهای اجرا، چالش هماهنگی خود را نشان می دهد.
- شرکت های تأمین کننده ممکن است ارائه ی خدمت یا تولید کالای مورد انتظار را، مطابق انتظارات شرکت اصلی انجام ندهند.
- دشواری ها و چالش هماهنگی، اگر سطحی باشد، می تواند هزینه ی واقعی برون سپاری را نسبت به هزینه ی برآورد شده افزایش دهد.
- اما ناهماهنگی در شکل جدی و عمیق آن، می تواند یک پروژه یا حتی یک شرکت را به آستانه ی شکست بکشاند.

# در برون سپاری با چه چالش هایی مواجه می شویم؟

## از دست دادن کنترل مدیریتی

- زمانی که قراردادی امضا می‌کنید تا یک شرکت دیگر بخشی از کار شما را بر عهده بگیرد، شما مدیریت و کنترل آن بخش از کار را بر عهده آن شرکت می‌گذارید.
- شرکتی که کار را به آن برون سپاری کرده‌اید استانداردهایی را که برای شرکت خودتان مهم است، در نظر نمی‌گیرد.

## دشواری در مدیریت ریسک

- فرض کنید از کارگری برای نظافت خانه دعوت کرده‌اید و او هنگام کار، ناخواسته یک گلدان کریستال چند میلیونی را می‌شکند. چه می‌توانید بکنید؟ تقریباً هیچ کاری از دست‌تان برنمی‌آید. چون دارایی کارگر و نیز مبلغ توافق شما، از نظر مقیاس، با ارزش گلدان تفاوت زیادی دارد.
- با واگذاری برخی خدمات به پیمانکار، گاهی خطرات و در نهایت خساراتی به وجود آمده که پیمانکار به هیچ وجه، توانایی جبران آن خسارت‌ها را (چه مادی و چه معنوی) ندارد.

# معایب برون سپاری

## احتمال نشت اطلاعات

- در بسیاری از برون سپاری‌ها، تأمین‌کننده به بخشی از اطلاعات شرکت اصلی دسترسی پیدا می‌کند.  
مثل:
- جزئیات فرایند تولید
- جزئیات مربوط به طراحی محصول
- اطلاعات تماس و الگوهای رفتاری و ترجیحات مشتریان

در برون سپاری به چه نکاتی توجه کنیم؟

# آیا واگذاری کار به شرکت‌های زیرمجموعه، برون سپاری محسوب می‌شود؟

وقتی یک شرکت، کاری را به یک شرکت از زیرمجموعه‌های خود واگذار می‌کند، برون سپاری انجام شده، اما برون سپاری کامل انجام نشده است.

## مزایا

- هزینه‌های یک فرایند، شفاف‌تر می‌شود و در دل هزینه‌های کل شرکت، گم نمی‌شود
- اطلاعات ارزشمند، داخل مجموعه باقی می‌ماند و از مرزهای سازمان خارج نمی‌شود
- ممکن است شرکت زیرمجموعه، بتواند از شرکت‌های دیگر هم، کار بگیرد و به منبع درآمدزایی تبدیل شود

## معایب

- هنوز تمرکز استراتژیک ایجاد نمی‌شود. چون شرکت مادر، دغدغه‌ی حفظ شرکت زیرمجموعه‌ی خود را دارد و باید به چالش‌ها و مشکلات آن شرکت نیز رسیدگی کند.
- رقابت شکل نمی‌گیرد. اگر کار به بیرون برون‌سپاری شود، در صورتی که کیفیت انجام کار، مطلوب نباشد می‌توانید کار را از یک مجموعه بگیرید و به مجموعه‌ی دیگری بسپارید.

## در برون سپاری به چه نکاتی توجه کنیم؟

اگر می توانید، حتما پروژه را بین دو یا چند شرکت با قیمت و توانایی های مشابه تقسیم کنید.

اگر پروژه آنقدر بزرگ نیست که بین دو یا چند شرکت مشابه تقسیم کنید، کاملا آمادگی جایگزین کردن شرکتی را به جای شرکت برنده، در صورت وقوع هرگونه مشکلی داشته باشید.

اگر شرکت برنده برون سپاری، قیمتش در مقایسه با شرکت های جایگزین در یک حدود مشابه نیست و بسیار کمتر از آنهاست (بیشتر از ۲۰-۳۰ درصد) ضمن بررسی دقیق دلیل این موضوع، در بودجه بندی پروژه، قیمت شرکت هایی را در محاسبات در نظر بگیرید که در صورت حذف شرکت برنده، مجبور به همکاری با آنها خواهید شد.



## در برون سپاری به چه نکاتی توجه کنیم؟

در برون سپاری هرچه مراحل نظارت در طول پروژه بیشتر باشد، ریسک کمتر است.

اگر از نظر توانایی فنی فقط یک یا دو شرکت برای برون سپاری وجود دارند بهتر است در صورتی که امکانش برای شرکتتان وجود دارد، توانایی انجام پروژه را در شرکت خودتان ایجاد کنید و آنرا برون سپاری نکنید.

بخش های کلیدی(توانمندی اصلی شرکت) را برون سپاری نکنید تا به دست خود، برای خودتان رقیب درست نکنید.

- [motamem.org](http://motamem.org)
- St Amant, K. (Ed.). (2009). IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. IGI Global.
- Ashley, E. (2008). Outsourcing for dummies. John Wiley & Sons.
- Peck, J. (2017). Offshore: Exploring the worlds of global outsourcing. Oxford University Press.
- Bucki, J. (2020). Top Outsourcing Advantages. [thebalancesmb.com](http://thebalancesmb.com)