

برون سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

دکتر زهرا برومند^۱

شیرین کیخاونی موسی^۲

چکیده

برون سپاری^۳ به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی، روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می‌کند. مدیران تجاری و صنعتی ضمن آنکه علاقه مندند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند، در عمل در این زمینه، با مسایل و مشکلات مفهومی متنوعی روبه رو هستند. متأسفانه مطالعات علمی معدودی در زمینه برون سپاری خدمات موجود است. در حالی که پژوهش‌های اکادمیک قابل ملاحظه‌ای در زمینه استفاده از برون سپاری در فعالیت‌های ساخت محصول موجود است.

هدف اصلی این تحقیق کمک به تصمیم‌گیری سازمان در استفاده از چارچوب مناسب تصمیم‌گیری برای برون سپاری فعالیت‌های خدماتی با شرایط زیر است:

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

3) Outsourcing

شناسایی عوامل مهم برون سپاری

بررسی مدل‌های مختلف برون سپاری

تشخیص بهترین چارچوب برای شرکت‌های توزیع نواحی و تهران بزرگ توانیر این تحقیق دارای ۴ فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی است. متغیرهای اصلی شامل: تفکیک ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا، موقعیت رقابتی و تماس با مشتری نهایی، و متغیرهای تعدیلی شامل: اصلی بودن فعالیت، اهمیت فعالیت و تعداد تامین کنندگان بالقوه است. روش تحقیق توصیفی - زمینه‌یی - همخوانی بوده و نوع آن براساس اهداف تحقیق، کاربردی است. شرکت‌های توزیع نواحی و تهران بزرگ شرکت توانیر به عنوان جامعه آماری انتخاب گردید. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع آوری و فرضیه‌های تحقیق با آزمون کای-دو، مورد تحلیل و تایید قرار گرفت. مدل بهینه برون سپاری طراحی و تهیه شد. پیشنهادها پژوهشگر براساس فرضیه‌های مطرح در تحقیق ارائه گردید.

واژگان کلیدی: برون سپاری، خدمت^۱، سپارنده خدمت^۲، تامین کننده خدمت^۳

مقدمه

روند سریع تغییرات در دنیای کسب و کار امروز و ضرورت همگامی سازمان‌ها با این روند موجب تغییرات اساسی در ساختار و رفتار آن‌ها به منظور واکنش سریع در بهره‌گیری از فرصت‌های زودگذر شده است. از جمله این تغییرات اساسی در ساختار سازمان‌ها، شبکه‌یی شدن فعالیت‌های آن‌ها است. به گونه‌ای که سازمان‌ها فعالیت‌هایی را خود انجام می‌دهند که در آن‌ها قابلیت کلیدی دارند و از آن طریق در مقایسه با رقبا ارزش آفرینی می‌کنند خود انجام می‌دهند و سایر فعالیت‌ها را به کسب و کارهایی واگذار می‌کنند که در آن فعالیت‌ها قابلیت کلیدی داشته باشند. هم افزایی این شبکه در تعامل با یکدیگر موجب بهره‌مندی کلیه گروه‌های ذینفع می‌شود. جهانی سازی و پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات

-
1. Service
 2. Outsourcer
 3. Outsourcee

۳۹ ← برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

موجب شده است که برون‌سپاری کارکردها به طور دائم در تغییر باشد و در واقع هر خدمت یا فعالیتی را که بتوان به صورت دیجیتال درآورد، قابلیت به کارگیری در هر نقطه از دنیا را خواهد داشت.

برون‌سپاری مانند بسیاری از مفاهیم مدیریتی دیگر، مسیر تکاملی خاص خود را طی کرده است. به طور سنتی، مدیران تمایل داشتند همه وظایف کاری را در درون مرزهای سازمانی تامین کنند. سازمان‌ها در طول زمان آموختند که در تامین برخی از وظایف خود، می‌توانند به تامین‌کنندگان خارجی تکیه کنند. گسترش فرهنگ برون‌سپاری سبب شد تا فعالیت‌های مساله‌دار به بیرون از سازمان واگذار شود، اما همسوسازی کامل نبود و راهبردی پشت سر فعالیت‌های برون‌سپاری شده وجود نداشت. امروزه، سازمان‌ها بر قابلیت‌های اصلی خود متمرکز شده و به برون‌سپاری فعالیت‌هایی روی آورده‌اند که از موضع رقابتی سازمان حمایت نمی‌کنند.

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 بر تقویت فعالیت‌های اصلی و محوری و مزیت‌های رقابتی افزایش دهند.

هر چند مدیریت و راهبری زنجیره ارزش از شایستگی‌های محوری سازمان‌ها محسوب می‌شود، اما معمولاً عملیاتی مانند لجستیک در زنجیره ارزش را جزء اولین گزینه‌های قابل برون‌سپاری قرار می‌دهند؛ چرا که به عنوان شایستگی محوری در زنجیره ارزش یک سازمان تعریف 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 نگرش جدیدی برای کاهش مخاطرات مدیریت سرمایه‌گذاری‌هاست.

طرح تحقیق

بیان مساله: برون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می‌کند. در محیط‌های امروزی کسب و کار، شرکت‌ها بیشتر از این نمی‌توانند تمام خدمات سازمانی را به صورت داخلی اجرا و مدیریت کنند. مزیت رقابتی احتمالا وقتی حاصل می‌شود که عرضه کنندگان خارجی، محصولات یا خدمات را به صورت موثرتر و کارآتر ارائه و تولید کنند.

"پیتر دراگر" در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می‌گوید: چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فرداست. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، اداره‌های دولتی، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسه‌ها به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را به دست می‌آورند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آن‌ها ماموریت یافته‌اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقا به اهداف سازمانی آن‌ها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه کاری‌های آن آشنا هستند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آن‌ها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود (معصومی و دیگران، ۱۳۸۴، ۵). چون یک سازمان نمی‌تواند در مورد همه نوع قطعه‌های تشکیل دهنده یک کالا و یا تمام بخش‌های انجام یک خدمت، متخصص باشد، بنابراین بهتر است به سازمان‌های دیگری بسپارد که در این راه متبحر و از نظر هزینه به صرفه ترند.

"برون سپاری" همانند دیگر موضوع‌های علمی از دیدگاه‌های مختلف تعریف‌های متفاوتی دارد. برون سپاری در مفهوم اولیه خود بدین معناست که کارکنان بخشی از فعالیت‌های شرکت را به بیرون می‌سپارند و در حقیقت، خود از فرایند آن خارج می‌شوند و کار توسط کارکنان تامین‌کننده آن فعالیت انجام می‌شود. این مفهوم از برون سپاری به برون سپاری سنتی معروف است و در برون سپاری نو، کارکنان در حقیقت جابه‌جا نمی‌شوند و خدمتی نو، توسط یک

۴۱ ← برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

شرکت در مجموعه فرآیندهای کسب و کار همان شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. در هر صورت چنانچه بخواهد تعریفی بصورت جامع تر بیان بشود، باید تمامی جنبه‌های برون‌سپاری و دسته‌بندی‌های گوناگون را شامل شود. برون‌سپاری انتقال و یا نمایندگی دادن به یک تامین‌کننده خدمات و یا عملیات همراه با مدیریت روز به روز فرآیند کسب و کار است. براین اساس، مشتری خدمات مشخص تری را درباره موضوع‌های فرآیند مرتبط با کسب و کار دریافت می‌کند که مجموعه آن‌ها فرآیند کسب و کار را تکمیل می‌کند. به عبارتی، مفهومی که براساس آن بخشی از وظایف یک شرکت از داخل شرکت به خارج آن منتقل و توسط دیگران انجام می‌شود، برون‌سپاری را تداعی می‌کند. هدف از برون‌سپاری کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و یا آزادسازی برخی منابع شرکت برای تخصیص آن به اموری است که اولویت بالاتری دارد. مفاهیم برون‌سپاری اگر چه بیشتر در حوزه‌های فن‌آوری اطلاعات مطرح شده و گسترش یافته است، اما برخی براین اعتقادند که فرآیند برون‌سپاری از زمانی در عرصه تولید انواع کالا شکل گرفت که تولید انبوه به تولید مشتری‌گرا تغییر جهت داد. یک تعریف علمی از برون‌سپاری بدین صورت است: «برون‌سپاری شکلی از قرارداد خارجی از پیش تعیین شده با موسسه دیگری برای تولید کالا یا خدمات است که قبلاً در داخل شرکت ارائه می‌شده است.» (رجب‌زاده و انوری، ۱۳۸۵، ۵۲۱).

سوال‌های اصلی مطرح شده در این پژوهش عبارتند از:

۱- عوامل موثر در برون‌سپاری خدمات در شرکت‌های توزیع تهران بزرگ و نواحی شرکت توانیر کدامند؟

۲- اولویت بندی این عوامل چگونه است؟

۳- چه چارچوبی برای برون‌سپاری در این سازمان مناسب است.

اهمیت پژوهش و اهداف آن: نبود چارچوب و فرایند علمی و منظم برای تصمیم‌گیری راهبردی برون‌سپاری خدمات، همواره مدیران تجاری و صنعتی را با مسائل و مشکلات متنوع مواجه می‌سازد. بدین صورت که اگر در برون‌سپاری از مدل مناسب و علمی استفاده نشود، منفعی که از این کار انتظار می‌رود، نه تنها به دست نمی‌آید بلکه سازمان را با مشکلات و هزینه‌های بیشتری مواجه می‌سازد. برون‌سپاری خدمات، تفاوت‌هایی با برون

سپاری تولید دارد که در این پژوهش برون سپاری خدمات و ارائه چارچوب مناسبی جهت این امر مدنظر است.

لازم به ذکر است در حالیکه تحقیقات قابل ملاحظه ای در زمینه استفاده از برون سپاری فعالیت‌های ساخت محصول موجود است، متأسفانه مطالعات علمی محدودی در زمینه برون سپاری خدمات وجود دارد. مساله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند، استفاده از برون سپاری نیست بلکه تعیین خدمتی است که باید برون سپاری شود و حل این مسئله نیازمند آن است که استراتژی‌های برون سپاری به روشنی تعیین شوند. در حقیقت در بیشتر سازمان‌ها خدمات و یا محصولات ممکن است برون سپاری شوند، ولی چارچوب مناسبی که مزایای موردنظر را تامین و معایب برون سپاری را حذف کند، معمولاً ارائه نمی‌شود و مبنای علمی و تئوریکی برای این کار وجود ندارد.

اهداف تحقیق: می‌تواند به صورت خلاصه در چارچوب زیر مطرح شود:

شناسایی عوامل مهم برون سپاری

اولویت بندی این عوامل در اجرا

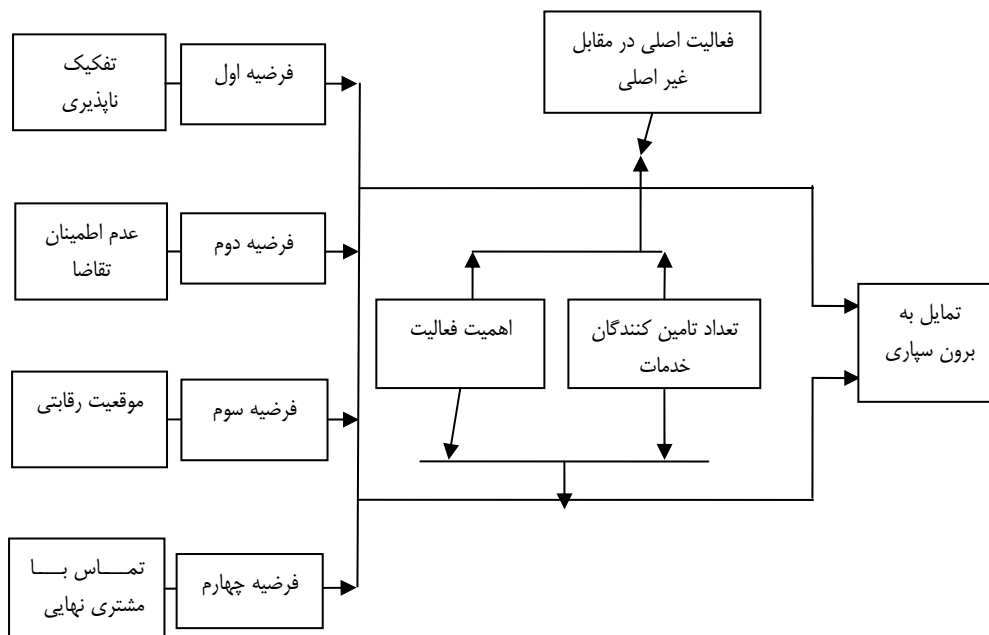
بررسی مدل‌های مختلف برون سپاری

تشخیص بهترین چارچوب برای شرکت‌های توزیع تهران بزرگ و نواحی شرکت توانیر البته هدف اصلی این تحقیق کمک به تصمیم‌گیری سازمان در استفاده از چارچوب مناسب تصمیم‌گیری برای برون سپاری فعالیت‌های خدماتی است. یعنی در حقیقت پاسخ به سوال‌های اصلی مطرح شده مدنظر است.

مدل تحلیلی و پیشینه تحقیق: با بررسی مدل‌های ارائه شده در برون سپاری، مدل مطرح شده در این پژوهش را که از مدل الوانی و اشرف زاده استخراج شده است به صورت زیر می‌توان ارائه داد. علت انتخاب این مدل از بین مدل‌های بررسی شده آن است که در این مدل برون سپاری خدمات مطرح در حوزه کاری و مدلی ارائه شده است که نسبتاً بومی است و عوامل موثری در مدل لحاظ شده است که در شرکت‌ها و موسسه‌های ایرانی قابلیت تطبیق و پیاده سازی بیشتری دارد. ضمناً بیشتر از متغیرهایی استفاده شده است که قابلیت درک بیشتری

۴۳ ← برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

دارند و کاراترند. بنابراین با الهام از این مدل و تکیه به نظریه‌های دانشمندان و الگوهای ذکر شده مدل تحلیلی زیر ارائه می‌شود.



مدل تحلیلی تحقیق

تجربه‌های برون‌سپاری از نظر تاریخی، به قرن هجدهم در انگلستان بر می‌گردد و به صورت مستمر این مورد در بخش صنعت تا سال‌های دهه ۸۰ و ۹۰ استفاده و از آن تاریخ‌ها به بعد به حوزه خدمات نیز وارد شد. در حقیقت ادبیات برون‌سپاری با واژه‌های تصمیم «ساخت یا خرید» یا «داخل شرکت - خارج شرکت» مورد توجه قرار گرفت. برون‌سپاری در حقیقت تغییر جهتی را مورد توجه قرار می‌دهد که به هنگام واگذار شدن کارهای سنتی داخل شرکت به پیمانکارهای خارج از شرکت روی می‌دهد. فعالیت‌هایی که در ابتدا برون‌سپاری می‌شد شامل فعالیت‌های ساده‌ای مثل خدمات ایمنی و سرایداری و... بود. اما این خدمات به گونه‌ای رو به گسترش نهاد که فعالیت‌هایی مانند فعالیت‌های مالی و حتی تحقیق و طراحی و توسعه محصول را هم در بر گرفت.

مدل‌های کسب و کار برون سپاری: مدل‌های مختلفی برای برون سپاری خدمات ارائه شده است ولی از آن میان چهار مدل زیر مهم‌ترند:

۱. برون سپاری مستقیم: سازمان به طور مستقیم برای پیمانکار برون سپاری سرمایه گذاری می‌کند، سازمان متولی تصمیم‌گیری‌ها است و بدون واسطه و به طور مستقیم با پیمانکاران سر و کار دارد.

۲. برون سپاری پیمانکار طرف سوم: سازمان از خدمات مشاوره‌یی یک پیمانکار طرف سوم در فعالیت‌های مرتبط با سرمایه گذاری و معاملات برون سپاری 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 برون سپاری را به عهده دارد.

۳. سرمایه گذاری مشترک: در این روش، سازمان با پیمانکار برون سپاری به جای عقد یک قرارداد معاملاتی ساده به یک سرمایه گذاری مشترک روی می‌آورند که در این حالت ریسک و منافع بین آن‌ها تسهیم می‌شود.

۴. ایجاد یک زیرمجموعه مکمل: در این روش، ضمن این که سازمان کماکان فعالیت‌های خود را ادامه می‌دهد، یک زیرمجموعه مستقل در ناحیه جغرافیایی دیگری ایجاد می‌کند تا فعالیت‌هایی مشابه با تمام یا بخشی از فعالیت‌های سازمان را انجام دهد. به این ترتیب، شبکه توزیع سازمان بدون صرف هزینه و منابع زیادی گسترش می‌یابد (پرویزیان و دهقان نیری، ۱۳۸۵، ۵ و ۶).

فرضیه‌های پژوهش: شرکتی که تصمیم می‌گیرد تعدادی از فعالیت‌های خدماتی خود را برون سپاری کند در اولین مرحله با این پرسش اصلی مواجه است که چه خدمتی را می‌توان برون سپاری کرد؟

در ارتباط با موضوع فوق چهار فرضیه با عنایت به عوامل مهم قابل توجه پژوهشگر به شرح زیر مطرح می‌شود:

۴۵ ← برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

فرضیه اصلی اول- هرچه میزان تفکیک ناپذیری^۱ فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

فرضیه اصلی دوم- هرچه تقاضای فعالیت‌های خدماتی با عدم اطمینانی^۲ تقاضای بیشتری مواجه باشد، تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

فرضیه اصلی سوم - هرچه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی^۳ بیشتر باشد تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت وجود دارد؛ [تمایل به برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی از نوع تعامل دور را دور بین سپارنده خدمت و مشتری نهایی، بیشتر از حالتی خواهد بود که تماس مستقیم بین این دو وجود داشته باشد].

فرضیه اصلی چهارم - هرچه رقابت^۴ شرکت‌ها بر روی قیمت شدیدتر باشد تمایل بیشتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

فرضیه‌های مربوط به متغیرهای تعدیلی

- هرچه فعالیت‌های خدماتی اصلی^۵ تر باشند رابطه معکوس بین تفکیک ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا با گرایش به برون‌سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر است.

- هرچه اهمیت^۶ فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه معکوس بین تفکیک ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با تمایل به برون‌سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی‌تر است. هرچه اهمیت فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه مستقیم بین تعیین قیمت براساس رقابت با تمایل به برون‌سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف‌تر است.

-
1. Inseparability
 2. Uncertainty
 3. End Customer Contact
 4. Competition
 5. Core Service
 6. Criticality

- هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه^۱ بیشتر باشند رابطه معکوس تفکیک ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیتها ضعیف تر است. هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشند، رابطه مستقیم بین قیمت براساس رقابت با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت های خدماتی قویتر است.

روش پژوهش: توصیفی- زمینه‌یی- همخوانی است، توصیفی از آن جهت که وضعیت سازمان. به همان شکلی که وجود دارد و بدون هیچگونه دخالتی تشریح می‌شود و در زمینه بخصوص برون سپاری خدمات مورد مطالعه قرار می‌گیرد. و اینکه تاثیر متغیرهای چهارگانه مطرح در فرضیه‌ها بر روی برون سپاری مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

ابزار گردآوری داده‌ها: پرسشنامه به عنوان یکی از متداول ترین ابزار جمع آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی و مجموعه ای از پرسش های هدف مدار که با بهره گیری از مقیاس های گوناگون، نظر، دیدگاه و بینش فرد پاسخگو را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مصاحبه: شیوه ای که در آن فرد پژوهشگر با آزمودنی تماس مستقیم برقرار می‌کند و از این طریق به ارزیابی عمیق ادراکها، نگرشها و علایق او می‌پردازد. در این پژوهش به دلیل تمرکز بر جواب های مسوولانه، پژوهشگر ترجیح می‌دهد که از مصاحبه و پرسشنامه توأمان استفاده نماید. به این ترتیب که سوالهایی باز و بسته تنظیم شده و با حضور در قلمرو مکانی تحقیق (شرکت های توزیع تهران بزرگ و نواحی شرکت توانیر) و پرسش از مدیران بخش های مختلف شرکت، خود پاسخها را یادداشت نماید تا از احتمالات از دقت بیشتری برخوردار باشد.

جامعه نمونه: به دلیل محدود بودن جامعه آماری از همه آنها پرسش خواهد شد.

فنون تجزیه و تحلیل داده‌ها: داده‌های لازم برای تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای جمع آوری شد که اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفته بود، این داده‌ها در محیط نرم‌افزاری spss با اعمال آزمون‌های آماری مناسب با توجه به فرضیه‌های تحقیق، تجزیه و تحلیل صورت شد. تجزیه و

۴۷ ◀ برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

تحلیل‌های صورت گرفته داده‌ها بر مبنای استنباط آماری و به کمک فنون آماری مناسب، بمنظور تأیید یا رد فرضیه تحقیق ارائه می‌شود.

به منظور توصیف ویژگی‌های نمونه، ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی خلاصه و طبقه‌بندی می‌شود، سپس با استفاده از شاخص‌های آمار استنباطی (آزمون خی دو تک بعدی) به تأیید یا رد فرضیات می‌پردازیم.

آماره آزمون: فرمول محاسبه آمار آزمون عبارتست از:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

در این فرمول O_i فراوانی مشاهده شده، E_i فراوانی مورد انتظار، و r تعداد گزینه‌های جدول است. تعداد درجه آزادی برای آزمون خی دو تک بعدی برابر است با $d.f = (r - 1)$.
تعریف متغیرها: تعاریف متغیرها به قرار زیر ارائه می‌شود:

برون‌سپاری: اصولاً برون‌سپاری در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول یا خدماتی دارد که قبلاً در داخل شرکت ساخته یا فراهم می‌شده است. ولی اکنون برون‌سپاری به خرید هر نوع خدمت صرف نظر از اینکه قبلاً توسط شرکت انجام می‌شده یا خیر، اشاره دارد (اشرف زاده، ۱۳۸۷، ۳-۲).

در تعریفی دیگر بولتر (۲۰۰۳) برون‌سپاری را مدیریت بیرون از درون تعریف می‌کند. برون‌سپاری عبارت از انتقال فرآیندهای غیرراهبردی به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرآیندهای اساسی درون سازمانی است. برون‌سپاری عبارت از کاربرد راهبردی منابع برون سازمانی برای ایفای فعالیت‌هایی است که به طور سنتی از طریق کارکنان و منابع داخل سازمان صورت می‌گیرد (ره‌نورد، ۱۳۸۶، ۲).

- **سپارنده خدمت:** به خریدار یک فعالیت خدماتی، سپارنده خدمت اطلاق می‌شود (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۷، ۱۷).

- **تامین کننده خدمت:** شخص ثالث “یا” ارائه دهنده خدمات “موسسه ای است که فعالیت برون سپاری شده از طرف یک موسسه تحت نظارت را انجام می دهد (شمس کار و فریدونی، ۱۳۸۴، ۷).
- **تفکیک ناپذیری:** به نزدیکی مصرف کننده با تولیدکننده اشاره دارد (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۷، ۴۱).
- **عدم اطمینان:** این مورد یک مفهوم چند بعدی را شامل می شود: با اطلاعات ناقص در ابعاد مختلف شامل تقاضاها، محیط، مواد اولیه تولید. دو نوع عدم اطمینان مطرح می شود: عدم اطمینان در مورد تغییرات تقاضا در فعالیتهای خدماتی و عدم اطمینان به طور خاص مربوط به تغییرات سریع در فناوری اطلاعات. (Balakrishnan, 1986, 347)
- **تماس با مشتری نهایی:** تماس بین سپارنده خدمت و مشتریان او (Bitner, 1988, 7)
- **موقعیت رقابتی:** این مورد یکی از مشخصه های مربوط به سپارنده خدمت است. برون سپاری هم با موقعیت رقابتی ضعیف و هم با صنایعی در ارتباط است که با فراز و نشیب های اقتصادی رو به رو هستند. (Bharadwaj, Sundar, 1993, 83)
- فعالیت خدماتی اصلی:** آیا یک فعالیت خدماتی به خصوص به عنوان منبع امتیاز رقابتی قابل دوام تلقی می شود یا خیر. (Prahalad and Hamel, 1990, 4)
- **اهمیت و حساسیت فعالیت خدماتی:** به فقدان هریک از ریزفرایندهای آن بستگی دارد که نبود آن ها حتی برای لحظه ای کوتاه، موجب قطع خدمات به مشتری می شود (الوانی و اشرف زاده، ۱۳۸۷؛ ۵۵).
- تعداد تامین کنندگان جایگزین:** به این ایده ارتباط دارد که در چارچوب TAC پیشنهاد شده است. به منظور آنکه شرکت فعالیت خدماتی خود را برون سپاری کند باید تامین کنندگان بالقوه ای برای آن فعالیت خدماتی وجود داشته باشد (همان، ۵۶).
- جامعه آماری:** جامعه آماری موردنظر در این تحقیق، با توجه به موضوع موردنظر که برون سپاری فعالیتهای خدماتی می باشد، مدیران و کارشناسان بخش های مختلف شرکت های

۴۹ ← برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

توزیع تهران بزرگ و نواحی شرکت توانیر، به عنوان یک سازمان خدماتی است که در پروژه‌های برون‌سپاری همکاری داشته‌اند.
 نمونه و روش نمونه‌گیری: به دلیل محدود بودن جامعه آماری از همه افراد جامعه پرسش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی اول - هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

جدول ۱: محاسبه χ^2 دو مربوط به فرضیه اول

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد		
	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$
۱۹	۴	۳.۷	۰.۰۲	۷	۲.۷	۶.۸۵	۱۸	۱۶	۰.۲۵	۱۷	۱۹	۰.۲۱	۴	۸.۷	۲.۵۴
۲۰	۳	۳.۷	۰.۱۳	۱	۲.۷	۱.۰۷	۲۰	۱۶	۱.۰۰	۲۲	۱۹	۰.۴۷	۴	۸.۷	۲.۵۴
۲۱	۴	۳.۷	۰.۰۲	۰	۲.۷	۲.۷۰	۱۰	۱۶	۲.۲۵	۱۸	۱۹	۰.۰۵	۱۸	۸.۷	۹.۹۴
جمع	۱۱	۰.۱۸	۸	۱۰.۶۲	۴۸	۳.۵۰	۵۷	۰.۷۴	۲۶	۱۵.۰۲	۱۵۰				

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 30.06$$

با توجه به مقدار بدست آمده یعنی $30/06$ برای فرضیه اول، مشاهده می‌کنیم که از عدد بدست آمده جدول توزیع χ^2 دو در سطح 0.95 (اطمینان 95%)، $\chi^2_{(3-1)(5-1), 0.95} = 3.84$ بیشتر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت‌های خدماتی زیاد باشد تمایل کمتری به برون‌سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد و فرضیه اول تایید می‌شود.

۵۰ ➤ فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۷، سال دوم، پاییز ۸۹

فرضیه اصلی دوم- هرچه فعالیت‌های خدماتی از عدم اطمینان تقاضای بیشتری برخوردار باشد، تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

جدول ۲: محاسبه χ^2 دو مربوط به فرضیه دوم

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد		
	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$
۱	۱۳	۱	۰.۰۷	۱۲	۲۸	۲۱.۳۳	۱۲	۱۳	۲۱.۳۳	۸	۱۴.۳	۲.۷۸	۱	۱.۰۰	۱.۰۰
۲	۱۳	۰	۱.۳۰	۱۲	۳	۶.۷۵	۱۲	۲۳	۲۱.۳	۲۳	۱۴.۳	۵.۲۹	۱	۰.۰۰	۰.۰۰
۳	۱۳	۳	۲.۲۲	۱۲	۵	۴.۰۸	۱۲	۲۸	۲۱.۳	۱۲	۱۴.۳	۰.۳۷	۱	۱.۰۰	۱.۰۰
جمع	۳۶	۴	۳.۵۹	۳۶	۳۶	۳۲.۱۷	۳۶	۶۴	۳۲.۱۷	۴۳	۵۴.۴	۸.۴۴	۳	۲.۰۰	۱۵۰

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 51.68$$

با توجه به مقدار بدست آمده یعنی ۵۱/۶۸ برای فرضیه اول، مشاهده می‌شود که از عدد بدست آمده جدول توزیع χ^2 دو در سطح ۰.۹۵ اطمینان، $\chi^2_{(3-1)(5-1), 0.95} = (15/51)$ بیشتر است. لذا با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل‌های فوق و نظرات پاسخ دهندگان فرضیه مزبور تایید می‌گردد.

فرضیه اصلی سوم- هرچه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

جدول ۳: محاسبه χ^2 دو مربوط به فرضیه سوم

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد		
	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$
۴	۳	۱	۱.۳۳	۱۱	۵	۳.۲۷	۱۱	۱۶	۳.۲۷	۱۶	۱۶.۳	۳.۶۴	۴	۴.۳	۰.۰۲
۵	۳	۶	۳.۰۰	۱۱	۱۶	۲.۲۷	۱۱	۱۰	۲.۲۷	۱۲	۱۶.۳	۱.۱۳	۶	۴.۳	۰.۶۷
۶	۳	۲	۰.۳۳	۱۱	۱۲	۰.۰۹	۱۱	۲۰	۱.۴۴	۱۳	۱۶.۳	۰.۶۷	۳	۴.۳	۰.۳۹
جمع	۳۳	۹	۴.۶۷	۳۳	۳۳	۵.۶۴	۳۳	۴۶	۳.۳۱	۴۹	۵۴.۴	۵.۴۴	۱۳	۱.۰۹	۱۵۰

برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها ← ۵۱

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 20.15$$

با توجه به مقدار بدست آمده یعنی ۲۰/۱۵ برای فرضیه اول، مشاهده می‌کنیم که از عدد بدست آمده جدول توزیع خی دو در سطح ۰.۹۵ اطمینان، $\chi^2_{(3-1)(5-1) \cdot 0.95} = (15/51)$ بیشتر است. لذا با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل‌های فوق و نظرات پاسخ دهندگان فرضیه مزبور تایید می‌گردد.

فرضیه اصلی چهارم - هرچه تماس یک فعالیت خدماتی با مشتری نهایی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیت‌ها وجود دارد.

جدول ۴: محاسبه خی دو مربوط به فرضیه چهارم

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد			
	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	
۴	۱	۳	۱.۳۳	۵	۱۱	۳.۲۷	۱۶	۱۵.۳	۰.۰۳	۲۴	۱۶.۳	۳	۳۶۴	۴	۴.۳	۰.۰۲
۵	۶	۳	۳.۰۰	۱۶	۱۱	۲.۲۷	۱۰	۱۵.۳	۱.۸۴	۱۲	۱۶.۳	۳	۱.۱۳	۶	۴.۳	۰.۶۷
۶	۲	۳	۰.۳۳	۱۲	۱۱	۰.۰۹	۲۰	۱۵.۳	۱.۴۴	۱۳	۱۶.۳	۳	۰.۶۷	۳	۴.۳	۰.۳۹
جمع	۹	۳۳	۴.۶۷	۳۳	۳۳	۵.۶۴	۴۶	۴۶	۳.۳۱	۴۹	۴۹	۳	۵.۴۴	۱۳	۱۳	۱.۰۹

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 20.15$$

با توجه به مقدار بدست آمده یعنی ۲۰/۱۵ برای فرضیه اول، مشاهده می‌کنیم که از عدد بدست آمده جدول توزیع خی دو در سطح ۰.۹۵ اطمینان، $\chi^2_{(3-1)(5-1) \cdot 0.95} = (15/51)$ بیشتر است. لذا این فرضیه نیز تایید می‌گردد.

فرضیه‌های مربوط به متغیرهای تعدیلی

- هرچه فعالیت‌های خدماتی اصلی تر باشند رابطه معکوس بین تفکیک ناپذیری و عدم اطمینان تقاضا با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی تر است.

جدول ۵: محاسبه خی دو مربوط به فرضیه اول متغیرهای تعدیلی

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد		
	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_e	f_o
۱۰	-	۰	۰	۰.۰۰	۷	۷	۰.۸۲	۱۱	۸	۰.۰۶	۲۶.۳	۲۵	۳.۲۴	۵.۷	۱۰
۱۱	-	۰	۰	۰.۵۷	۷	۹	۰.۳۶	۱۱	۱۳	۰.۲۰	۲۶.۳	۲۴	۰.۵۱	۵.۷	۴
۱۲	-	۰	۰	۰.۵۷	۷	۵	۰.۰۹	۱۱	۱۲	۰.۵۲	۲۶.۳	۳۰	۱.۲۸	۵.۷	۳
جمع	-	۰	۰	۱.۱۴	۲۱	۲۱	۱.۲۷	۳۳	۳۳	۰.۷۹	۷۹	۷۹	۵.۰۳	۱۷	۱۷

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 8.23$$

با توجه به مقدار بدست آمده (۸/۲۳) برای فرضیه اول متغیرهای تعدیلی، مشاهده می‌شود که از عدد بدست آمده جدول توزیع خی دو در سطح ۹۵٪ اطمینان، $\chi^2_{(3-1)(4-1), 0.95} = 7.88$ کمتر است. بنابراین بین توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معنی داری وجود ندارد.

- هرچه اهمیت فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه معکوس بین تفکیک ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قوی تر است هرچه اهمیت فعالیت‌های خدماتی بیشتر باشد رابطه مستقیم بین تعیین قیمت براساس رقابت با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی ضعیف تر است.

۵۳ ← برون سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها

جدول ۶: محاسبه χ^2 دو مربوط به فرضیه دوم متغیرهای تعدیلی

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد		
	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$
۷	۴	۱.۷	۳.۱۱	۵	۵.۳	۰.۰۲	۱۵	۱۵	۰.۰۰	۲۱	۱۹.۳	۰.۱۵	۵	۸.۷	۱.۵۷
۸	۰	۱.۷	۱.۷۰	۵	۵.۳	۰.۰۲	۱۰	۱۵	۱.۶۷	۱۹	۱۹.۳	۰.۰۰	۱۶	۸.۷	۶.۱۳
۹	۱	۱.۷	۰.۲۹	۶	۵.۳	۰.۰۹	۲۰	۱۵	۱.۶۷	۱۸	۱۹.۳	۰.۰۹	۵	۸.۷	۱.۵۷
جمع	۵	۱۰.۷	۵.۱۰	۱۶	۵۰.۳	۰.۱۳	۴۵	۵۸	۳.۳۳	۵۸	۱۷۹.۳	۰.۲۴	۲۶	۱۳۰.۷	۹.۲۷

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 18.07$$

با توجه به مقدار $18/07$ بدست آمده برای فرضیه دوم متغیرهای تعدیلی، مشاهده می‌شود که از عدد بدست آمده جدول توزیع χ^2 دو در سطح 0.95 (۳-۱)(۵-۱) = $\chi^2_{(3-1)(5-1), 0.95}$ اطمینان، 95% بیشتر است. (۱۵/۵۱)

- هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشد رابطه معکوس تفکیک ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا و تماس با مشتری نهایی با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت‌ها ضعیف تر است. هرچه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشد، رابطه مستقیم بین قیمت براساس رقابت با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت‌های خدماتی قویتر است.

جدول محاسبه χ^2 دو مربوط به فرضیه سوم متغیرهای تعدیلی

شماره سوال	خیلی کم			کم			متوسط			زیاد			خیلی زیاد		
	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$\frac{(f_o-f_e)^2}{f_e}$
۱۳	۹	۳	۱۲.۰۰	۱۳	۷	۵.۱۴	۱۲	۱۷.۷	۱.۸۴	۱۲	۲۰.۳	۳.۳۹	۴	۲	۲.۰۰
۱۴	۰	۳	۳.۰۰	۱	۷	۵.۱۴	۸	۱۷.۷	۵.۳۲	۴۰	۲۰.۳	۱۹.۱۲	۱	۲	۰.۵۰
۱۵	۰	۳	۳.۰۰	۷	۷	۰.۰۰	۳۳	۱۷.۷	۱۳.۲۳	۹	۲۰.۳	۶.۲۹	۱	۲	۰.۵۰
جمع	۹	۱۰.۷	۱۸.۰۰	۲۱	۵۰.۳	۱۰.۲۹	۵۳	۱۷۹.۷	۲۰.۳۸	۶۱	۱۷۹.۳	۲۸.۸۰	۶	۱۳۰.۷	۳.۰۰

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 80.47$$

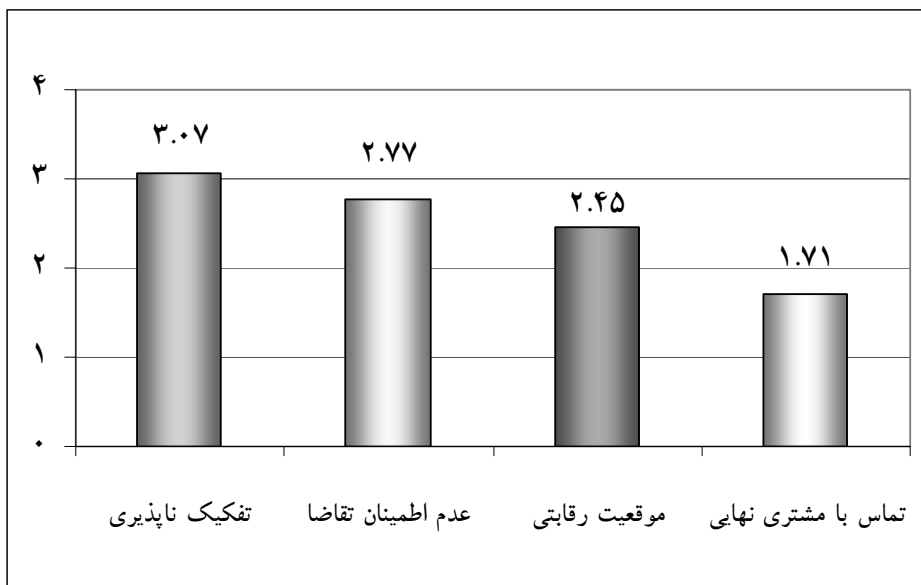
۵۴ ➤ فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۷، سال دوم، پاییز ۸۹

با توجه به مقدار بدست آمده یعنی ۸۰/۴۷ برای فرضیه سوم متغیرهای تعدیلی، مشاهده می‌شود که از عدد بدست آمده جدول توزیع خی دو در سطح ۹۵٪ اطمینان، $\chi^2_{(3-1)(5-1), 0.95} = (15/51)$ بیشتر است.

اولویت بندی متغیرهای تحقیق از طریق آزمون فریدمن

جدول ۱: نتایج میانگین رتبه محاسبه شده از طریق آزمون فریدمن

متغیرها	میانگین رتبه
تفکیک ناپذیری	3.07
عدم اطمینان تقاضا	2.77
موقعیت رقابتی	2.45
تماس با مشتری نهایی	1.71



نمودار ۱: اولویت بندی متغیرها بر حسب میانگین رتبه محاسبه شده

براساس تحلیل داده‌ها، یافته‌هایی زیر حاصل شد:

در مورد تفکیک ناپذیری فعالیت برون‌سپاری شده، منظور از تفکیک ناپذیری اجبار خریدار در جهت تماس نزدیک با فرآیند تولید است که این نزدیکی، از مشخصات همزمان تولید و مصرف بیشتر خدمات است. بنابراین باید هماهنگی تنگاتنگ و همزمان بین تامین کننده خدمت و سپارنده خدمت وجود داشته باشد. از آنجا که بیشتر فعالیت‌های شرکت توزیع با توجه به سوال‌های مطرح شده از سوی پژوهشگر و پاسخ‌های کارشناسان، به این ارتباطات نزدیک نیاز دارد، لذا فرضیه اول مورد تحقیق در این پژوهش تایید می‌گردد.

در مورد متغیر بعدی که عدم اطمینان تقاضای فعالیت موردنظر است، هدف سازمان داشتن مشتریان و همچنین تامین کنندگانی است که سازمان فعالیت اصلی خود را برای کسب رضایت آن‌ها جهت می‌دهد. در صورت اطمینان نسبت به دریافت تقاضای فعالیت‌های لازم برون‌سپاری می‌شود و در صورت عدم اطمینان نسبت به دریافت تقاضای تمایلی برای برون‌سپاری و انجام این کار نخواهد بود چون تغییر در آینده ایجاد نخواهد شد که از هم اکنون برای آن تدابیری اندیشیده می‌شود و تمایلی برای برون‌سپاری فعالیت‌های مورد آن به وجود می‌آید. لذا چون فعالیت‌های مورد بررسی در این شرکت دارای اطمینان تقاضای نسبتاً بالایی است فرضیه اول تایید می‌شود.

متغیر سوم مطرح در این تحقیق تماس با مشتری نهایی است که در این مورد می‌توان گفت سازمان‌ها در حال تغییر و ارتقای دانش و توانمندی خود هستند، تامین کنندگان و پیمانکاران به دلیل خصوصی و خودگردان بودن باید برای سهامداران سود و برای سازمان اعتبار ایجاد کنند و ناگزیر باید در حال تغییر در مسیر بهبود مستمر قرار داشته باشند. اطلاع سازمان برون‌سپارنده از وضعیت تامین کنندگان و بهبودی‌های آن‌ها، بر تصمیم‌گیری و تمایل به برون‌سپاری موثر است، زیرا اطلاعات جدید و به روز در اختیار مدیران سازمان برون‌سپارنده قرار می‌گیرد، بخشی از سیستم اطلاعات مدیریت باید تماس مستمر با تامین کنندگان و مشتریان را پوشش دهد. از طرف دیگر اطلاعات کسب شده از مشتریان، قابلیت پیش‌بینی کارها و پیمان‌های جدید را برای سازمان برون‌سپارنده فراهم می‌کند تا براساس فعالیت‌های موردنیاز در آینده را تعیین و در مورد آن‌ها بررسی کند که آیا باید برون

سپاری را تقویت نمود یا خیر؟ که در این پژوهش با توجه به نتایج فرضیه موردنظر تایید شده است، زیرا در مورد فعالیت‌هایی که تماس با مشتری نهایی بالا بوده تمایل کمتری به برون‌سپاری وجود داشته است.

متغیر بعدی مطرح در مدل، رقابت شرکت‌ها بر روی قیمت است که در اینجا یکی از مهم‌ترین اهداف بنگاه‌های اقتصادی سوددهی آن‌ها است. در صورتی که فعالیت یا عملیاتی برای آن‌ها سود قابل پیش بینی را نداشته باشد تمایلی برای آن فعالیت وجود نخواهد داشت. لذا در صورتی که فعالیتی در سازمان با قیمت بالا قابل انجام و در بیرون از سازمان قیمت تامین آن کم و کیفیت آن مشابه نوع درون سازمانی باشد، تمایل به برون‌سپاری آن زیاد خواهد بود، ارزان تمام کردن فعالیت‌ها در کنار سایر شرایط، یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریت است.

طبق داده‌ها حدود ۶۴ درصد از پاسخ دهندگان اصلی بودن فعالیت را بر تمایل به برون‌سپاری موثر می‌دانند. یک بنگاه اقتصادی برای تولید یا ارائه خدماتی خاص تاسیس شده و فعالیت اقتصادی انجام می‌دهد. فعالیت‌های یک سازمان دو گروه است یکی فعالیت‌های اصلی که هسته ای و حیاتی برای سازمان است و دیگری فعالیت‌هایی که معمولا در همه سازمان‌ها وجود دارد و حالت عمومی دارد.

سازمان برای انجام فعالیت اصلی خود به آموزش و آماده سازی نیروی انسانی و تامین سایر منابع و زیر ساخت‌ها اقدام می‌کند و محوریت را در انجام کار برای فعالیت اصلی خود قائل است و سایر فعالیت‌ها در درجات بعدی قرار دارند. مدیریت سازمان در صورتی که تشخیص دهد برای انجام فعالیت اصلی خود می‌تواند فعالیت‌های فرعی و عمومی را برون‌سپاری کند و از این راه سود بیشتری نصیب سازمان خواهد شد. بنابراین اصلی بودن فعالیت بر تمایل به برون‌سپاری تاثیر دارد و باتوجه به نتایج تحلیل‌های آماری این پژوهش نیز تمایل به برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی سازمان کمتر از حالتی است که فعالیت غیر اصلی باشد. لذا فرضیه مذکور موردتایید است.

مورد تاثیر گذار بعدی اهمیت یا حساسیت فعالیت است که حدود ۵۶ درصد آن را از موارد موثر بر برون‌سپاری دانسته‌اند. در هر سازمان مسایلی وجود دارد که مدیریت سازمان

برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها ← ۵۷

مایل نیست افراد بیرون و حتی افرادی از داخل سازمان آن مسایل را بدانند. برخی فعالیت‌ها در ارتباط با مسائل محرمانه و دارای حساسیت است. بدیهی است که افراد خاصی باید این فعالیت‌ها را انجام دهند و قابل دسترسی توسط همه افراد سازمان نیست و قابل طرح یا انجام در بیرون سازمان نیز نیست. بنابراین هیچگونه تمایلی برای برون‌سپاری چنین فعالیت‌هایی وجود ندارد چون در صورت برون‌سپاری آن‌ها، مسائل محرمانه سازمان افشا می‌شود و این موضوع خلاف اصول سازمان است. با توجه به این نتایج در شرکت مذکور زمانی که فعالیت دارای حساسیت یا اهمیت بالاست، تمایل به برون‌سپاری فعالیت مذکور کمتر است و لذا فرضیه مذکور تایید می‌گردد.

بر اساس داده‌ها حدود ۶۴ درصد تعداد تامین‌کنندگان خدمات خارج از سازمان را بر تمایل بر برون‌سپاری موثر می‌دانند. وجود تامین‌کنندگان به تعداد زیاد که همه بتوانند فعالیت را به طور مطلوب انجام و ارائه دهند یک بازار رقابتی ایجاد می‌کند که بهبود مستمر است و برای همه فایده دارد. در این بازار، حق انتخاب برای برون‌سپارنده خواهد بود که فعالیت مطلوب را با قیمت، سرعت، صحت و ایمنی بهتر از تامین‌کننده طلب و حاصل نماید. در مورد شرکت مذکور با نتایج حاصل از سوال‌ها تعداد تامین‌کنندگان بالقوه در بازار کم است و لذا برون‌سپارنده حق امتیاز زیادی برای انتخاب نداشته و لذا تاثیر منفی بر برون‌سپاری می‌گذارد و لذا فرضیه مذکور تایید می‌گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به متغیر تعدیلی مطرح در مورد اصلی بودن فعالیت مطرح شده در مقابل غیر اصلی بودن آن و اینکه فعالیت‌های مورد نظر دارای اهمیت زیادی در استراتژی کلان شرکت بوده و موفقیت سازمان در گرو این فعالیت‌ها است، لذا پیشنهاد می‌شود فعالیت اصلی خود را تقویت کنید چون بقا و اعتبار سازمان شما خیلی به این مورد بستگی دارد. نسبت به فعالیت اصلی سازمان خود تمرکز و توجه بیشتری را اختصاص دهید و آن را برون‌سپاری نکنید.

شناسایی فعالیت‌های غیر اصلی و واگذاری این فعالیت‌ها به بیرون سازمان، نیز به سازمان‌ها امکان می‌دهد که علاوه بر ارتقای کارایی کارکنان، بتوانند بر روی فعالیت‌هایی متمرکز کنند که خود بهتر و بهینه‌تر انجام می‌دهند و بقیه فعالیت‌ها را به بیرون واگذار نمایند. با توجه به اهمیت و حساسیت فعالیت موردنظر مطرح در فرضیه دوم متغیرهای تعدیلی مدل و نتایج حاصل از آن دایر بر این که هرچه اهمیت و حساسیت فعالیت بیشتر باشد باید در برون سپاری آن جنبه احتیاط بیشتری رعایت شود. لذا پیشنهاد می‌شود که ضمن تعریف و تعیین فعالیت‌های محرمانه آن‌ها را منحصر در درون سازمان انجام دهند.

با توجه به اینکه تعداد تامین کنندگان بالقوه در برون سپاری فعالیت‌های سازمان تاثیر مثبتی دارد (طبق نتایج حاصل از فرضیه مربوط به متغیر تعدیلی سوم یعنی تعداد تامین کنندگان بالقوه) پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

برنامه منظمی برای ارتباط مستمر با تامین کنندگان و مشتریان خود تهیه و براساس آن عمل نمایید.

تامین کنندگان واجد شرایطی برای سپردن کار خود به آن‌ها پیدا کنید و به همکاری درازمدت با آن‌ها اقدام نمایید.

با توجه به آزمون فرضیه اول در مورد تاثیر مثبت تفکیک پذیری فعالیت بر برون سپاری، فعالیت‌های تفکیک پذیر را تعیین و تعریف کنید تا در صورت نیاز به برون سپاری بتوان این فعالیت‌ها را کاندید کرد.

با توجه به اینکه طبق فرضیه دوم و تاثیر مثبت اطمینان داشتن از تقاضای خدمت موردنظر بر برون سپاری آن، پیشنهاد می‌شود که با افزایش توانمندی سازمان خود بتوانید از مشتریان سفارش و تقاضای مشخص دریافت و اطمینان حاصل کنید که سازمان فعالیت‌هایی را خواهد داشت که بتواند برخی از آن‌ها را طبق سیستم امتیازبندی و شرایط خاص برون سپاری کند ضمناً بهتر است که ارتباط سازمان با تامین کنندگان و مشتریان به طور مداوم برقرار باشد تا بتوان در اسرع وقت نیازمندی‌های خود را درخواست و نیازمندی‌های مشتریان را برآورده نمود.

برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها ← ۵۹

با توجه به اینکه در شرکت مورد بررسی با وجود تماس بسیار زیاد با مشتری نهایی فعالیت‌های زیادی برون‌سپاری شده است ولی نتیجه آزمون فرضیه با واقعیت مطابقت دارد. لذا به نظر می‌رسد بررسی صحیحی در مورد برون‌سپاری انجام نشده است و باید در مورد برون‌سپاری اینگونه فعالیت‌ها تجدیدنظر لازم انجام گردد.

با توجه به نتایج حاصل از فرضیه آخر در مورد رقابتی بودن بازار خدمت مورد نظر نتیجه می‌شود که شرایط لازم برای رقابتی شدن در بازار صنعت برق و توزیع آن فراهم نشده و گردیده و برون‌سپارنده در بازار موجود است ولی ارائه‌دهندگان محدودند و برون‌سپاری به شکل صحیحی صورت نمی‌گیرد. لذا باید شرایط لازم برای مشخص شدن تأمین‌کنندگان مناسب و رقابتی شدن بازار که فرآیند برون‌سپاری به شکل صحیح و علمی قابل اجرا باشد، بسیار مهم است.

منابع

۱. الوانی، سید مهدی، اشرف زاده، فرزاد، (۱۳۸۳). برون سپاری: راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در برون سپاری خدمات، انتشارات قصیده سرا
۲. پرویزیان، کوروش، دهقان نیری، فرزانه، (۱۳۸۵). «برون سپاری راهبردی و سرمایه گذاری ریسک پذیر در زنجیره ارزش»، دومین کنفرانس ملی سرمایه گذاری مخاطره پذیر، مرکز همایش‌های علمی دانشگاه تهران
۳. رهنورد، فرج الله، (۱۳۸۶). «اندازه سازی بخش دولتی: راهبرد برون سپاری»، تحول اداری، دوره دهم، شماره ۵۲
۴. شاه محمدی، فرامرز، معصومی، مریم، (۱۳۸۵). «متدولوژی سازمان مدیریت صنعتی برای برون سپاری استراتژیک»، اولین کنفرانس بین المللی سازمان‌های پیشرو و حضور در فضای تجارت جهانی
5. Prahalad, c.k and Hamel, Gray, (1990), The core competences of the corporation research, vol. xxxII(August). Iii.vi
6. Ragabzadeh, Ali and Anvari Rostami Ali Asghar and Hossaini Ali, 2008, «Designing a generic model for outsourcing process in public sector: evidence of Iran, “Emerald”