

صلى الله عليه وسلم



موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی مهرالبرز

بررسی چالش های فرایند برون سپاری در
پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات

نگارنده: هادی عظیمی نژاد

استاد راهنما: دکتر امیر هوشنگ تاجفر

استاد مشاور: دکتر محمد تقی حمیدی بهشتی

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

در رشته MBA

شهریور ماه سال ۱۳۹۱

سپاسگزاری

سپاس خدای مهربان را که اندیشه ام داد.

حمد و ستایش بی قیاس خدای را سزااست که از الطاف خود در انسان دمید و او را اشرف مخلوقات خود قرار داد.

حال که به لطف او توفیق تحصیل علم و کسب دانش را پیدا نمودیم از خداوند متعال می خواهیم که قدم هایمان را در راه خدمت به جامعه استوار گرداند تا بتوانیم از آنچه در این سال ها آموخته ایم در مسیر پیشرفت و آبادانی کشور عزیزمان استفاده نماییم.

تقدیر و تشکر:

به مصداق <<من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق>>

بسی شایسته است از استاد فرهیخته و فرزانه جناب آقای دکتر امیر هوشنگ تاج فر که با کرامتی چون خورشید سرزمین دل را روشنی بخشیدند و گلشن سرای علم و دانش را با راهنمایی های کارساز و سازنده بارور ساختند تقدیر و تشکر نمایم.

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزمان که وجودشان برایمان همه عشق بود و وجودمان برایشان همه رنج. توانشان رفت تا به توانایی برسیم و موهایشان سفید شد تا روسفید بمانیم.



موسسه آموزش عالی مهاباد

بسمه تعالی

تاریخ: ۱۳۹۱/۶/۲۹

گزارش دفاع از پروژه کارشناسی ارشد

شماره: ۱۱۰۲/۴۳۵

(نسخه دانشجوی)

به : معاون آموزشی

از: گروه MBA

نام و نام خانوادگی دانشجو: هادی عظیمی نژاد

شماره دانشجویی: ۸۸۱۱۲۳۰۴۵

گرایش: _

شماره درس پروژه: ۴۴۴۹۱

تعداد کل واحد پروژه: ۳

تعداد واحد دروس جبرانی: _

نتیجه نهایی دفاع: قبول رد

نمره درس پروژه (به عدد):

۱۷

نمره درس پروژه (به حروف):

هفده

عنوان پروژه: ارائه چارچوبی برای فرآیند واگذاری و نظارت بر برون سپاری کلی در حوزه فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: موسسه ارتباطات فناوری اطلاعات)

اعضای هیئت داورى پروژه:

۱. آقای دکتر تاج فر

(استاد راهنما)

امضاء

۲. آقای دکتر حمیدی بهشتی

(استاد مشاور)

امضاء

۳. آقای دکتر شامی زنجانی

(استاد داور)

امضاء

مدیر گروه

نام و نام خانوادگی / امضاء

عنوان پایان نامه بررسی چالش های فرآیند برون سپاری در شرکت های ارائه دهنده خدمات و مشاوره
اطلاعات تغییر یافته

کسر نمره (جریمه تاخیر در ارائه فرم ها) : دارد ندارد

نمره تشویقی (ارائه مقاله از پروژه) : دارد ندارد

نمره کسر شده: ۵

نمره افزوده شده: ۵

نمره نهایی پروژه:

نمره به عدد:

۱۷

نمره به حروف:

هفده

نظر کارشناس آموزش: درج نمره به صورت عددی خواهد بود

کارشناس

معاون آموزشی

نمره مذکور مورد تایید است

تاریخ آخرین به روزرسانی ۸۹/۱۱/۹

تاریخ: ۱۳۹۲، ۵/۷
شماره: ۱۱۰۲، ۷۴۷
پیوست: نهم



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
موسسه آموزش عالی مهابرز
(مجازی)

تعهد نامه اصالت اثر

اینجانب **هان خضرزاده** متعهد می شوم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این پژوهش از آن ها استفاده شده است، مطابق مقررات ارجاع داده شده و در فهرست منابع و مآخذ ذکر گردیده است. این پایان نامه قبلا برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است.

در صورت اثبات تخلف (در هر زمان) مدرک تحصیلی صادر شده توسط دانشگاه از اعتبار ساقط خواهد شد. کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی مهابرز می باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو: **هان خضرزاده**
نام و نام خانوادگی دانشجو: **هان خضرزاده**

برون‌سپاری فرآیندی غیرقابل انکار برای پیشرفت هر سازمان در جهان امروز هست. سازمان‌ها برای حضور داشتن در دنیای رقابتی امروز و پیشرفت در آن ناچار به استفاده از فرآیند برون‌سپاری می‌باشند. دلیل ظهور برون‌سپاری در دنیای رقابتی امروز کاهش مسئولیت‌های مدیریتی و تمرکز مدیریت بر مزیت‌های رقابتی سازمان هست. با توجه به مسائل مطرح‌شده، در این تحقیق به بررسی مزایا و ریسک‌های فرآیند برون‌سپاری پرداخته شده است. در ابتدا به بررسی تحقیقات پیشین در این زمینه پرداخته شده است تا با شناسایی آن‌ها بتوان در مسیر درست قدم برداشت. با مطالعه مطالعات داخلی و خارجی و بررسی چارچوب‌های ارائه‌شده در زمینه فرآیند برون‌سپاری سؤالات و فرضیه‌هایی را مطرح نموده و تحقیق بر اساس آن‌ها پیشرفت نمود. تمامی این فرضیه‌ها بر اساس مشکلات فرآیند برون‌سپاری در موسسه ارتباطات و فناوری اطلاعات به عنوان یک جامعه آماری از سازمان‌های فعال در زمینه IT و ICT شکل گرفته‌اند. پس از بررسی ادبیات تحقیق در زمینه فرآیند برون‌سپاری و بررسی چارچوب‌های مختلف در این زمینه با استفاده از تجارب دانشمندان در این زمینه برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه در این سازمان استفاده گردید که تمامی این سؤالات بر اساس فرضیه‌های تحقیق بنا شده‌اند و به تأیید افراد باتجربه و دانشمند رسیده و روایی پرسشنامه تأیید گردید و سپس در اختیار افرادی که در زمینه فرآیند برون‌سپاری فعالیت داشتند قرار داده شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل داده‌های به دست آمده با استفاده از فرمول کرونباخ، پایایی پرسشنامه تأیید شده و سپس با تحلیل مجدد داده‌ها با استفاده از روش دوجمله‌ای به بررسی تأیید و یا رد فرضیه‌ها پرداخته و با دسته‌بندی اطلاعات به دست آمده، چارچوب مورد نظر برای فرآیند برون‌سپاری ارائه گردید. چارچوب ارائه‌شده دارای چهار مرحله اصلی بوده و از ابتدا تا انتهای فرآیند را و حتی پس از انتهای فرآیند را نیز شامل می‌گردد.

فهرست مطالب

ت	چکیده فارسی
۱	فصل اول: کلیات تحقیق.....
۲	۱-۱ مقدمه.....
۳	۲-۱ مزایا.....
۳	۳-۱ ریسک ها.....
۴	۴-۱ مساله اصلی تحقیق.....
۵	۵-۱ تشریح و بیان موضوع.....
۷	۶-۱ نقاط قوت فرایند برون‌پاری.....
۸	۷-۱ ضرورت انجام تحقیق.....
۱۰	۸-۱ سابقه تحقیقات و مطالعات انجام شده.....
۱۰	۱-۸-۱ مطالعات جهانی.....
۱۲	۲-۸-۱ مطالعات داخلی.....
۱۳	۹-۱ اهداف.....
۱۳	۱-۹-۱ هدف اصلی.....
۱۳	۲-۹-۱ اهداف فرعی.....
۱۴	۱۰-۱ فرضیه ها.....
۱۵	فصل دوم: مرور ادبیات.....
۱۶	۱-۲ مقدمه.....

۱۷ ۲-۲ تعاریف برون سپاری
۱۷ ۱-۲-۲ تعریف واژه برون سپاری
۱۸ ۳-۲ برون سپاری چیست؟
۱۸ ۱-۳-۲ تفاوت عمده بین برون سپاری و پیمانکاری
۱۹ ۴-۲ روند برون سپاری
۲۰ ۵-۲ تاریخچه برون سپاری
۲۲ ۶-۲ ابعاد مختلف برون سپاری سیستم‌های اطلاعاتی
۲۵ ۷-۲ مزایای حاصل از برون سپاری در سازمان‌ها
۲۶ ۱-۷-۲ مزایای برون سپاری در حوزه فناوری اطلاعات
۲۸ ۸-۲ ریسک‌های برون سپاری
۳۰ ۱-۸-۲ ریسک‌های آموزش در فرایند برون سپاری در حوزه فناوری اطلاعات
۳۱ ۲-۸-۲ ریسک‌های استاندارد در فرایند برون سپاری در حوزه فناوری اطلاعات
۳۱ ۳-۸-۲ ریسک‌های انتخاب مجری
۳۲ ۴-۸-۲ ریسک‌های کنترل و مدیریت در فرایند برون سپاری در حوزه فناوری اطلاعات
۳۴ ۹-۲ عوامل موثر در جهت کاهش ریسک‌ها و بهبود فرایند اجرای برون سپاری
۳۵ ۱-۹-۲ عوامل مهم در جهت کاهش ریسک‌ها و بهبود فرایند اجرای برون سپاری فناوری اطلاعات
۳۶ ۱۰-۲ انواع چارچوب‌های برون سپاری
۵۶ ۱۱-۲ ذکر مولفه‌های اصلی مورد بررسی در چارچوب‌های ارائه شده
۵۸ فصل سوم: روش تحقیق
۵۹ ۱-۳ مقدمه

۵۹ ۲-۳ روش تحقیق
۵۹ ۱-۲-۳ معرفی ابزار گردآوری اطلاعات و ویژگی‌های آن
۶۰ ۲-۲-۳ قلمرو تحقیق
۶۰ ۳-۲-۳ جامعه آماری
۶۰ ۴-۲-۳ نمونه آماری
۶۰ ۵-۲-۳ روش یا روش‌های نمونه‌گیری
۶۱ ۳-۳ روایی و پایایی سنجی ابزار پژوهش
۶۱ ۱-۳-۳ روایی سنجی
۶۱ ۲-۳-۳ اعتبار محتوایی
۶۲ ۳-۳-۳ پایایی سنجی
۶۲ ۴-۳ روش‌های مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها
۶۳ ۱-۴-۳ روش آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه
۶۳ ۲-۴-۳ پایایی پرسشنامه
۶۴ ۵-۳ پرسشنامه
۶۵ ۱-۵-۳ فرضیه‌ها به همراه توضیح سئوالات پرسشنامه
۷۰ فصل چهارم: یافته‌های تحقیق
۷۱ ۱-۴ مقدمه
۷۴ ۲-۴ آنالیز داده‌ها به کمک نرم افزار SPSS 20
۸۱ فصل پنجم: نتیجه‌گیری
۸۲ ۱-۵ مقدمه
۸۲ ۲-۵ تحلیل فرضیه‌ها و جمع‌بندی

۸۶۳-۵ ارائه چارچوبی برای بهبود فرایند برون سپاری
۹۰۴-۵ محدودیت های تحقیق
۹۰۵-۵ پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده
۹۱منابع
۹۹پیوست ۱(شاخص های پرسشنامه)
۱۰۲پیوست ۲(نتایج آنالیز آماری در نرم افزار SPSS)
۱۰۴چکیده انگلیسی

فهرست اشکال

شماره صفحه	توضیحات	شماره شکل
۲۰	شماتیک روند برون سپاری	۱-۲
۲۳	چارچوب همکاری فی مابین مشتری و مجری	۲-۲
۳۷	فرآیند برنامه ریزی سلسله مراتبی برای انتخاب فعالیت‌های مناسب برای برون سپاری	۳-۲
۳۸	فرآیند برنامه ریزی سلسله مراتبی برای انتخاب متدولوژی مناسب برای برون سپاری	۴-۲
۴۸	چارچوب برون سپاری براساس انگیزه‌ها، ریسک‌ها و پاداش‌ها	۵-۲
۵۰	عوامل موثر در ظهور ریسک	۶-۲
۵۱	رتبه بندی میزان احتمال وقوع ریسک و میزان خسارت وارده در صورت وقوع ریسک	۷-۲
۵۲	چارچوب مفهومی تحقیق	۸-۲
۵۳	چارچوب نظری پژوهش	۹-۲
۷۱	مدرک تحصیلی	۱-۴
۷۲	درصد پاسخ دهندگان به تفکیک جنسیت	۲-۴
۷۳	درصد سمت سازمانی پاسخ دهندگان	۳-۴
۷۴	درصد سنوات خدمت پاسخ دهندگان	۴-۴
۸۶	چارچوب پیشنهادی برای برون سپاری	۱-۵

فهرست جداول

شماره صفحه	توضیحات	شماره جدول
۲۲	ابعاد مختلف برون سپاری سرپوشتم های اطلاعاتی	۱-۲
۳۳	ریسک های ناشی از عدم کنترل و مدیریت کارآمد	۲-۲
۳۹	چارچوب مبتنی بر اهمیت فعالیت و توانایی سازمان	۳-۲
۴۰	چارچوب تصمیم گیری Pati	۴-۲
۴۵	تصمیم برون سپاری بر اساس ۱۱ نظریه مدیریت	۵-۲
۴۹	چارچوب مبتنی بر هزینه های اقتصادی معامله	۶-۲
۵۶	مولفه های اصلی چارچوب های مورد تحقیق	۷-۲
۶۰	جامعه آماری تحقیق	۱-۳
۶۴	امتیازدهی به پرسش ها	۲-۳
۷۱	مدرک تحصیلی	۱-۴
۷۲	درصد پاسخ دهندگان به تفکیک جنسیت	۲-۴
۷۲	فراوانی و درصد سمت سازمانی پاسخ دهندگان	۳-۴
۷۳	فراوانی و درصد سنوات خدمت پاسخ دهندگان	۴-۴
۷۴	دسته بندی سئوالات پرسشنامه بر اساس ارتباط با فرضیه های تحقیق	۵-۴
۷۶	نتایج آزمون آلفای کرونباخ	۶-۴
۷۸	نتایج بررسی فرضیه اول	۷-۴
۷۸	نتایج بررسی فرضیه دوم	۸-۴

۷۹	نتایج بررسی فرضیه سوم	۹-۴
۷۹	نتایج بررسی فرضیه چهارم	۱۰-۴
۷۹	نتایج بررسی فرضیه پنجم	۱۱-۴
۸۰	نتایج بررسی فرضیه ششم	۱۲-۴
۸۰	نتایج بررسی فرضیه هفتم	۱۳-۴

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه:

یکی از ویژگی‌های بسیار مشهود دنیای امروز سرعت تغییرات و ارائه محصولات و خدمات جدید از سوی شرکت‌های مختلف جهان است. که این امر باعث گردیده تا در دو دهه اخیر اکثر سازمان‌ها به سمت واگذاری بخشی از فعالیت‌های خود به بیرون از سازمان اقدام نموده و همکاری تنگاتنگی را با دیگر شرکت‌ها داشته باشند. دلیل این امر ناشی از این مطلب است که شرکت‌ها به دنبال افزایش انعطاف‌پذیری خود می‌باشند بنابراین باید شرکت خود را کوچک نمایند تا به نوعی بتوانند شرکت خود را در برابر تغییرات چابک سازند. حال شرکت‌ها اکثر فعالیت‌های غیررقابتی درون سازمان خود را به شرکت‌هایی که تخصص اصلی‌شان در آن مطلب است واگذار نموده و تمرکز مدیریت و سرمایه شرکت به سمت مسائل رقابتی شرکت با دیگر شرکت‌ها حرکت می‌نمایند. به این ترتیب شرکت می‌تواند انعطاف بیشتری را از خود نشان داده و باعث می‌گردد تا تمام شرکت‌ها به صورتی تخصصی در یک فعالیت خاص عمل نموده و سود خود را از تجارت جهان را کسب نمایند. به واگذاری قسمتی از فعالیت‌های شرکت برون‌سپاری گفته می‌شود. برون‌سپاری پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر بوده و به برنامه‌ای غیرقابل انکار از سوی مدیران می‌باشد و قطعاً در راه‌برد سازمان وجود خواهد داشت. برون‌سپاری دارای مزایا و ریسک‌هایی به مانند هر پدیده‌ای دیگر می‌باشد که باید آن‌ها را شناخت و تحلیل کرده و بنابر شرایط داخلی و بیرونی سازمان از آن بهره برد.

۱-۲ مزایا

- افزایش اثربخشی از طریق تمرکز روی آنچه سازمان در انجام دادن آن بهترین است
- به دست آوردن تخصص‌ها، مهارت‌ها و فناوری‌هایی که قبلاً قابل دستیابی نبوده است.
- به دست آوردن ایده‌های جدید و نوآور
- کاهش سرمایه‌گذاری روی دارایی‌ها و استفاده بهتر برای سایر اهداف
- به دست آوردن سهم بازار و فرصت‌های کسب‌وکار از طریق شبکه ارائه‌دهندگان
- تغییر هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر
- انعطاف‌پذیری کارمندان
- افزایش سرعت پروژه‌ها و زمان کمتر برای نفوذ در بازار
- توانایی برخورد با مشکلات با انجام به‌ترین تمرین‌ها
- انتقال دانش به کارمندان دائم
- مقرون به صرفه شدن و قابل پیش‌بینی بودن هزینه‌ها
- تمرکز بر منابع و مزیت رقابتی
- کاهش و کنترل هزینه‌ها
- افزایش تمرکز بر روی اهداف اصلی سازمان
- افزایش منفعت و درجه رقابت جهانی

- آزاد سازی منابع داخلی برای تمرکز بر اهداف سازمانی
- ساختاری برای کاهش و کنترل زمان
- به اشتراک گذاشتن ریسک‌های پروژه با مجریان برون‌سپاری
- منابع کافی در داخل سازمان در دسترس خواهد بود.

۳-۱ ریسک‌ها:

- هزینه‌های فعلی به خوبی درک نشده‌اند
- ارائه‌دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی خیلی برجسته باشند، وجود ندارند.
- کاهش کنترل بر روی ارائه‌دهنده خدمت
- وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت
- ارائه‌دهندگان خدمت می‌توانند در کسب‌وکار ما توسعه پیدا کنند. (رقیب ما باشند).
- ممکن است برون‌سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند. (برون‌سپاری برای کارکنان باقیمانده چه پیامی به همراه خواهد داشت).

البته این مزایا و ریسک‌ها بسیار کلی بوده و بنا بر شرایط و اینکه سازمان در چه زمینه ای فعالیت می‌کند متفاوت می‌باشد. بنابراین لازم است که مزایا و ریسک‌ها بیشتر و به طور اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات که بحث اصلی در این پایان نامه را بررسی نمود و با بررسی چالش‌های موجود در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، در نظر است که با ارائه چارچوبی مناسب بتوان نحوه واگذاری پروژه‌های برون‌سپاری را آسان نموده و به شرکت‌های فعال در این زمینه در جهت کاهش هزینه و کسب سود حداکثری کمک نمود.

این تحقیق نگاهی چالشی به فرایند برون‌سپاری دارد. در کنار هزینه‌ها و ریسک‌های برون‌سپاری، این فرایند دارای مزایا و منافعی است که نمی‌توان از آن‌ها صرف‌نظر کرد. با این وجود باید سعی کرد چالش‌ها را شناسایی کرد و راهکارهایی را برای بهبود فرایند برون‌سپاری ارائه نمود تا سود حاصل از این فرایند افزایش یابد. بنابراین تحقیق حاضر دارای نگاهی انتقادی بوده و سعی نموده تا با ارائه راه‌هایی مفید در جهت پیشرفت سازمان‌ها در زمینه IT و ICT را ارائه نماید.

۴-۱ مساله اصلی تحقیق

با ظهور فناوری اطلاعات در دهه های اخیر و رشد سریع آن در سال های گذشته، فناوری اطلاعات به صورت گسترده در سازمان ها و در صنایع مورد استفاده قرار گرفته است. استفاده از آن نیز با سرعت زیادی در حال گسترش است. در بسیاری از سازمان ها برای به کارگیری مناسب از راهکارهای ارائه شده فناوری اطلاعات واحدی به نام معاونت فناوری اطلاعات یا اسامی مشابه دایر نموده اند که وظیفه شناخت نیازهای کسب و کار در زمینه فناوری اطلاعات و برطرف نمودن این نیازها را بر عهده دارند. با رشد سریعی که در حوزه فناوری اطلاعات وجود دارد در صورتی که همه این کارکردها در داخل سازمان و از سوی واحد فناوری اطلاعات محقق گردد. گسترش بیش از اندازه این واحد را به دنبال خواهد داشت و باعث عدم یکپارچگی و اعمال هزینه های سربار زیادی بر سازمان می شود. برای سازمان ها تلاش می کنند تا جای ممکن بسیاری از این کارکردها را به خارج از سازمان برون سپاری کنند تا علاوه بر جلوگیری از بروز مشکلات بیان شده از توانمندی، تخصص و قابلیت های سازمان های دیگر که در زمینه های متفاوت فناوری اطلاعات فعالیت دارند استفاده کنند.

پیتر دراکر^۱ در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: چنین امری در واقع در حکمت تحولی بنیادین در ساختار سازمان های جهان فردا است. این بدان معنا است که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستان ها و دانشگاه های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات دارای پتانسیلی می باشند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می آورند. زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز دارند که به خاطر آن ها ماموریت یافته اند. کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً با اهداف سازمانی آن ها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به ریزه کاری های آن آشنایند. و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آن ها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند. بقیه کارهای خدماتی این گونه سازمان ها به نهادهای بیرونی واگذار می شود.

با توجه به مسائلی که در بالا ذکر گردید ضرورتش آشنایی چالش ها و ارائه راهکارهایی برای بهبود فرآیند برون-سپاری بیش از پیش احساس می گردد. این می تواند با استفاده از ارائه یک چارچوبی که حاصل آن یک فرآیند برد-برد برای دو طرف باشد مهیا کرده و امکان همکاری مفید بین شرکت های مختلف و موسسه ارتباطات و فناوری اطلاعات ایران را فراهم نماید.

¹www.farheekhtegan.ir.Peter Ferdinand Drucker

۵-۱ تشریح و بیان موضوع

برای پیشرفت در دنیای امروز باید از روش‌های بهتر و جدید تر بهره برد. توسعه تفکر خلق توانمندی و مزیت رقابتی بر مبنای دانایی در عصر حاضر سازمان‌های مختلف را به سمت توجه ویژه به فعالیت‌های اصلی تشکیل-دهنده زنجیره ارزش سوق داده است. در گذشته بزرگی و حجیم بودن مزیت بود ولی امروزه کیفیت بالا مزیت است. از بزرگ‌تو بودن به میانه‌روی و از حجم بالا به ارزش بالا تغییر کرده است. در این راستا باید به دنبال کسب مزیت رقابتی بود. یکی از راه‌هایی که می‌توان مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا ایجاد نمود برون‌سپاری است. برون‌سپاری یک تصمیم راهبردی می‌باشد که اثرات بنیادی و هزینه‌ای ملموسی را برای سازمان به همراه خواهد داشت. ولی اگر این تصمیم راهبردی را درست نگرفت می‌تواند باعث مشکلات بسیاری گردد

در ادبیات برون‌سپاری معمولاً واژه‌های مختلف با مفاهیم متفاوتی وجود دارد ولی آنچه در این پروپزال مورد نظر است به صورت زیر تعریف می‌شود:

پیمان‌سپاری یعنی سازمانی بخشی از فعالیت‌های زائد خود را که در زنجیره ارزش سازمان قرار نمی‌گیرد به خارج از سازمان واگذار کند. به عنوان مثال یک مرکز تحقیقاتی، کلیه فعالیت‌های تهیه غذای کارکنان را به پیمانکاران واگذار کند و خودش تنها بر کیفیت خروجی کار نظارت نماید.

برون‌سپاری به مفهوم خاص کلمه یعنی اینکه یک سازمان بخشی از فعالیت‌های اصلی خود را که در زنجیره ارزش قرار دارد ولی به هر دلیل (از جمله نبود نیروی متخصص کافی در آن بخش، زمان‌بری زیاد، نیاز به تمرکز نیروها در بخش‌های دیگر، وجود سازمان دیگری که فعالیت محوری آن همین وظیفه جزئی مورد نیاز در سازمان بزرگ است و...) به بیرون واگذار کرده و مسئولیت مدیریت نهایی و تحویل گرفتن محصول خودش را بر عهده می‌گیرد. (شهیدی و همکاران)

هدف کلی از برون‌سپاری در بنگاه‌ها استفاده از توانایی‌های شرکت‌های بیرون از مجموعه در مدیریت تولید و بهره از خدمات آن‌ها است. شرکت‌ها به جای آنکه هزینه‌های زیادی را به خود تحمیل کنند تا سیستمی را اجرا نمایند از امکانات دیگر شرکت‌ها استفاده می‌کنند و از این طریق صرفه‌جویی می‌نمایند.

در گذشته فعالیت‌های برون‌سپاری به شکلی متفاوت از حالا انجام می‌شد. به این دلیل که هیچ‌کدام از شرکت‌ها بر اساس یک استاندارد مشخص عمل نمی‌کردند.

برون‌سپاری یک مفهوم جدید نیست و در زمان‌های گذشته کاربرد داشته است. برون‌سپاری در سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ نیز وجود داشته است. به این صورت بوده که خیلی از شرکت‌هایی که استفاده ابزاری از رایانه در فعالیت‌ها و کارهای خود داشتند، معمولاً توانایی خرید رایانه را نداشته‌اند بنابراین فعالیت‌هایی که مربوط به رایانه می‌شده است را برون‌سپاری می‌کردند. در سال ۱۹۸۰ به بعد نیز برون‌سپاری گسترش بیشتری پیدا می‌کند زیرا دانش‌ها عمیق‌تر و تخصص‌های مورد نیاز خاص‌تر می‌شود و دیگر نمی‌توان همه دانش‌ها و ابزارها و افراد را در شرکت جمع کرد زیرا هزینه افزایش یافته و انعطاف شرکت‌ها کاهش می‌یابد. بنابراین باید از دانش دیگر شرکت‌ها استفاده کرد. در نتیجه برون‌سپاری به شدت افزایش می‌یابد.

سپس در دهه ۱۹۸۰ از دیدگاه مدیران فناوری اطلاعات^۱ به عنوان یک محصول شناخته می‌شد که این امر منجر به افزایش فعالیت‌های برون‌سپاری فناوری اطلاعات گردید. در آن زمان برون‌سپاری فناوری اطلاعات به یک کسب‌وکار سودمند تبدیل شده بود و تعداد عرضه‌کنندگان و حتی تخصص آن‌ها افزایش چشمگیری پیدا کرده بود.

این عرضه‌کنندگان علاوه بر خدمات گسترده‌ای که ارائه می‌کردند. بسته‌های نرم‌افزاری گسترده‌ای را نیز به مشتریان خود ارائه می‌کردند. این امر راه را برای برون‌سپاری کامل در دهه ۱۹۹۰ هموار کرد. در آن زمان با تصمیم شرکت ایستمن کداک^۲ برای برون‌سپاری تمام فعالیت‌های فناوری اطلاعات خود به آی‌بی‌ام^۳ دیگر سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی به استفاده از این روش ترغیب شدند. امروزه شرکتی مانند مایکروسافت^۴ تقریباً اکثر فعالیت‌هایش را برون‌سپاری می‌کند. از تولید نرم‌افزار رایانه‌ای تا توزیع محصولات و خود فقط بر روی سود ده‌ترین زمینه تمرکز دارد، به معنی کد نرم‌افزار نوشتن است. (کاووسی و همکاران، ۱۳۹۰)

حال باید در مورد قابلیت‌های برون‌سپاری توضیحاتی را ارائه نمود تا متوجه مزیت رقابتی که ایجاد می‌نماید شد. قابلیت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام برون‌سپاری:

۱. قابلیت استفاده از محصول یا خدمت دریافتی به عنوان ورودی .
۲. شرکت گیرنده خدمات باید توانایی استفاده از خروجی های سازمان دیگر را به عنوان ورودی داشته و بتواند از آن به منظور خلق ارزش بیشتر استفاده کند.
۳. توان برقراری ارتباط مشارکتی با عرضه کننده خدمات: برون‌سپاری به معنی استفاده از پیمانکار فرعی برای برخی کارهای شرکت که در زنجیره ارزش آن قرار دارند نیست بلکه به مفهوم واگذاری فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش به شرکت های توانمندی است که قابلیت کلیدی آن ها در این بخش است. ضمناً انجام این کار برای شرکت خدمات گیرنده وقت و هزینه و من‌ابعی را به خدمت می‌گیرد که می‌تواند صرف کارهای باارزش‌تری شود.
۴. کنترل سیاست های امنیتی: سازمان برون‌سپاری کننده باید شرکت ارائه دهنده را کنترل نماید که اطلاعات او مورد تهاجم و افشا قرار نگیرد. سیاست‌های امنیتی ممکن است بسیار هزینه‌بر باشد.
۵. وجود مشاور برای برون‌سپاری: برون‌سپاری یک تصمیم راهبردی بوده و به تبع آن آثار بنیادی بر عملکرد و هزینه‌های یک شرکت دارد. لذا نیازمند مشاور می‌توانست. (مارکو، ۲۰۰۸)^۵

¹ Information Tecknology

² Eastman Kodak

³ IBM

⁴ Microsoft

⁵ Marco