



دانشگاه پیام نور
دانشکده مدیریت و حسابداری
نام مرکز: تهران

پایان نامه
برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد
رشته مدیریت
گروه M.B.A

عنوان پایان نامه:
بررسی نقش برون سپاری بر مزیت رقابتی
مورد کاوی: شرکت صنایع الکترونیک ایران (صایران)

استاد راهنما: دکتر حسن فارسجانی
استاد مشاور: دکتر محمد رضا حمیدی زاده

شهریور ۱۳۹۱

چکیده

هدف تحقیق حاضر این است که بررسی نماید تا چه حد منافع حاصل از برون سپاری انجام شده در شرکت صایران بر شاخص‌های مزیت رقابتی این شرکت و در نهایت دستیابی این شرکت به مزیت رقابتی تأثیر گذاشته است. برای رسیدن به این هدف مطالعه حاضر به توسعه و تطبیق مدل‌های موجود پرداخته و در نهایت مدلی مناسب با ویژگی‌های مورد مطالعه ارائه نموده است.

این مطالعه با توزیع پرسشنامه درمیان مدیران از واحدهای سازمانی متفاوت یک واحدهای کسب و کار استراتژیک شرکت صنایع الکترونیک ایران (صایران) انجام گرفته و از ایشان خواسته شد که پرسشنامه تحقیق را با ارزیابی نتایج حاصل از برون سپاری های انجام شده در طی دوره سه ساله، به پاسخگوئی در خصوص میزان منافی که از طریق برون سپاری فرآیندهای تولید برای این شرکت بدست آمده تکمیل نمایند.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که شرکت صایران در صورتی که بتواند از طریق برون سپاری امکان دستیابی خود به منابع تخصصی و همچنین نوآوری را افزایش دهد می‌تواند از برون سپاری فرآیندهای تولید خود، منافع بیشتری کسب نماید. همچنین رابطه میان منافع برون سپاری و مزیت رقابتی رابطه ای پیچیده و غیرخطی و با حضور دو متغیر مزیت هزینه و مزیت تمایز به عنوان متغیرهای واسطه می‌باشد.

کلمات کلیدی: برون سپاری، مزیت رقابتی، صنعت مخابرات، ایران

فهرست مطالب

فهرست جدول ها أ

فهرست شکل ها و نمودارها ث

مقدمه ح

کلیات تحقیق

مقدمه ۲

۱-۱ تشریح موضوع ۲

۱-۲ پیشینه تحقیق ۵

۱-۳ تعریف مساله و سؤال های تحقیق ۸

۱-۴ ضرورت انجام تحقیق ۱۱

۱-۵ هدف ها ۱۳

۱-۶ مدل مفهومی تحقیق ۱۳

۱-۷ فرضیه ها ۱۵

۱-۸ قلمرو مکانی تحقیق ۱۵

۱-۸ قلمرو زمانی تحقیق ۱۶

۱-۹ ساختار پایان نامه ۱۶

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مقدمه ۱۹

۱-۲ سازمان های امروزی در عصر حاضر ۱۹

۲۳.....	۲-۲ رقابت در سازمانها
۲۹.....	۲-۳ مزیت رقابتی
۴۱.....	۲-۳-۱ رویکردها به مزیت رقابتی
۴۷.....	۲-۴ برون سپاری
۵۰.....	۲-۴-۱ سطوح برون سپاری
۵۲.....	۲-۴-۲ برون سپاری فرآیندهای کسب و کار
۵۴.....	۲-۴-۳ محرک های برون سپاری
۵۷.....	۲-۴-۴ منافع برون سپاری
۶۲.....	۲-۵ برون سپاری و مزیت رقابتی
۶۴.....	۲-۵-۱ تئوری های موجود در زمینه نقش برون سپاری بر توسعه مزیت رقابتی
۶۸.....	۲-۶ مدل تحقیق
۷۱.....	۲-۷ سنجش های پرسشنامه
۷۴.....	۲-۸ تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق
۷۴.....	۲-۸-۱ انعطاف پذیری
۷۶.....	۲-۸-۲ مزیت هزینه
۷۶.....	۲-۸-۳ کیفیت
۷۷.....	۲-۸-۴ نوآوری
۷۹.....	۲-۸-۵ شایستگی های اساسی
۷۹.....	۲-۸-۶ زمانهای هدایت
۸۰.....	۲-۸-۷ منافع کلی برون سپاری
۸۱.....	۲-۸-۸ مزیت رقابتی
۸۱.....	۲-۸-۹ مزیت هزینه و مزیت تمایز

۸۴.....	مقدمه
۸۴.....	۱- ۳ نوع پژوهش
۸۶.....	۲- ۳ فرآیند تحقیق و طراحی آن
۹۰.....	۳- ۳ جامعه آماری
۹۰.....	۴- ۳ انتخاب پاسخگویان/ نمونه گیری
۹۵.....	۵- ۳ ابزار تحقیق
۹۶.....	۶- ۳ سئوالات پرسشنامه
۹۸.....	۷- ۳ روایی / پایایی سنجها
۹۹.....	۸- ۳ انجام پیش آزمون
۹۹.....	۹- ۳ فرآیند جمع آوری داده
۱۰۰.....	۱۰- ۳ مدل تحقیق
۱۰۱.....	۱۱- ۳ تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

تحلیل و توصیف داده ها و آزمون فرضیه ها

۱۰۶.....	مقدمه
۱۰۶.....	۱- ۴ پرسش شوندهگان به تفکیک جایگاه سازمانی
۱۰۷.....	۲- ۴ پرسش شوندهگان به تفکیک واحد سازمانی
۱۰۸.....	۳- ۴ سابقه کاری پرسش شوندهگان در شرکت
۱۰۹.....	۴- ۴ حضور پرسش شوندهگان در تصمیم گیری های برون سپاری شرکت
۱۱۰.....	۵- ۴ پرسش در خصوص برون سپاری به عنوان استراتژی بلند مدت شرکت
۱۱۰.....	۶- ۴ میزان تغییر در روند برون سپاری
۱۱۱.....	۷- ۴ دلایل اولیه شرکت برای برون سپاری

- ۸- ۴ بررسی پایایی سنجه‌ها: آلفای کرونباخ ۱۱۲
- ۹- ۴ دستیابی به منافع برون سپاری ۱۱۳
- ۱۰- ۴ آزمون فرضیه دوم: استفاده از برون سپاری و بهبود کیفیت ۱۱۷
- ۱۱- ۴ آزمون فرضیه سوم: استفاده از برون سپاری و کاهش زمان فرآیندها ۱۲۰
- ۱۲- ۴ آزمون فرضیه چهارم: تأثیر ۴ متغیر مستقل بر منافع کلی برون سپاری ۱۲۳
- ۱۳- ۴ بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر منافع برون سپاری ۱۲۷
- ۱۴- ۴ منافع حاصل از طریق برون سپاری برای شرکت ۱۳۳
- ۱۵- ۴ آزمون فرضیه اول: ارتباط میان برون سپاری و مزیت رقابتی ۱۳۵
- ۱۶- ۴ بررسی نتایج نسبت‌های سودآوری شرکت ۱۴۴
- ۱۷- ۴ نتایج آزمون فرضیه‌ها ۱۴۶
- ۱۸- ۴ مدل نهایی تحقیق ۱۴۷

تحلیل یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- مقدمه ۱۴۹
- ۱- ۵ تحلیل یافته‌ها ۱۴۹
- ۲- ۵ مقایسه نتایج حاصل از این تحقیق با ادبیات پیشین ۱۵۴
- ۳- ۵ پیشنهادات برای مدیران شرکت ۱۵۷
- ۴- ۵ محدودیتهای تحقیق ۱۵۸
- ۶- ۵ پیشنهاد برای تحقیقات آینده در داخل سازمان ۱۶۱
- ۷- ۵ پیشنهاد برای تحقیقات آینده ۱۶۲

فهرست منابع ۱۶۳

پیوست‌ها ۱۷۰

Abstract ۱۷۷

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۳۲	جدول ۱-۲: مفروضات نظریه های مزیت نسبی و مزیت نوین
۴۰	جدول ۲-۲: شاخص های مزیت رقابتی استخراج شده از مطالعات پیشین
۶۱	جدول ۲-۳: منافع و مضمرات برون سپاری در سطح سازمانی
۶۳	جدول ۲-۴: یافته های اصلی تحقیقات پیشین در زمینه برون سپاری و عملکرد شرکت ها
۷۲	جدول ۲-۵: سنجه های پرسشنامه تحقیق
۷۵	جدول ۲-۶: انواع انعطاف پذیری
۹۳	جدول ۳-۱: میزان اهمیت هر یک از واحدهای سازمانی شرکت در تصمیم گیری های برون سپاری
۹۸	جدول ۳-۲: شماره سئولات پرسشنامه مرتبط با هر سنجه
۱۰۷	جدول ۴-۱: جدول فروانی پرسش شوندهگان به تفکیک جایگاه سازمانی
۱۰۸	جدول ۴-۲: جدول فروانی پرسش شوندهگان به تفکیک واحد سازمانی حوزه فعالیت
۱۰۹	جدول ۴-۳: فروانی سابقه کاری پرسش شوندهگان
۱۱۰	جدول ۴-۴: فروانی تعداد جلسات هر یک از واحد سازمانی ها در تصمیم گیری های برون سپاری
۱۱۲	جدول ۴-۵: فروانی دلایل اولیه برون سپاری از دید پاسخ دهندگان
۱۱۳	جدول ۴-۶: میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

- ۱۱۶ جدول ۷-۴: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف منافع کلی برون سپاری در خروجی نرم افزار SPSS
- ۱۱۷ جدول ۸-۴: نتایج آزمون دوجهته منافع کلی برون سپاری در خروجی نرم افزار SPSS
- ۱۱۸ جدول ۹-۴: نتایج آمار توصیفی امتیازهای بهبود کیفیت در خروجی نرم افزار SPSS
- ۱۱۹ جدول ۱۰-۴: نتایج آزمون فریدمن فرضیه بهبود کیفیت در خروجی نرم افزار SPSS
- ۱۲۰ جدول ۱۱-۴: رتبه هر یک از زیر مقیاس های بهبود کیفیت
- ۱۲۱ جدول ۱۲-۴: آمار توصیفی مربوط به امتیازهای داده شده به شاخص کاهش زمان فرآیندها
- ۱۲۲ جدول ۱۳-۴: نتایج آزمون فریدمن در خروجی نرم افزار SPSS
- ۱۲۳ جدول ۱۴-۴: رتبه هر یک از زیر مقیاس های کاهش زمان فرآیندها
- ۱۲۵ جدول ۱۵-۴: ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای فرضیه چهارم
- ۱۲۶ جدول ۱۶-۴: نتایج خروجی نرم افزار SPSS مربوط به مدل فرضیه تحقیق
- ۱۲۶ جدول ۱۷-۴: خروجی نرم افزار SPSS مربوط به میزان بتا و کواریانس متغیرها
- ۱۲۹ جدول ۱۸-۴: میزان همبستگی میان هر یک از منافع برون سپاری با متغیرهای منافع کلی برون سپاری
- ۱۳۰ جدول ۱۹-۴: نتایج خروجی نرم افزار SPSS مربوط به میزان بتا مدل فرضیه
- ۱۳۳ جدول ۲۰-۴: خروجی آزمون فریدمن برای امتیازهای داده شده به منافع برون سپاری
- ۱۳۴ جدول ۲۱-۴: امتیاز هر یک از منافع حاصل شده از طریق برون سپاری
- ۱۳۸ جدول ۲۲-۴: میزان ضریب همبستگی اسپیرمن میان متغیر منافع کلی برون سپاری با متغیرهای مزیت هزینه و مزیت تمایز

- ۱۳۹ جدول ۲۳-۴: میزان ضریب همبستگی اسپیرمن میان متغیر های مزیت هزینه و مزیت تمایز با متغیر مزیت رقابتی
- ۱۴۲ جدول ۲۴-۴: خروجی نرم افزار SPSS برای تعیین مقادیر بتا مدل مزیت رقابتی
- ۱۴۴ جدول ۲۵-۴: میزان تغییر نسبتهای سودآوری در دوره زمانی تحقیق
- ۱۴۵ جدول ۲۶-۴: نتایج آزمون فرضیه ها
- ۱۵۵ جدول ۱-۵: مقایسه میان یافته های حاصل از این تحقیق با تحقیقات پیشین

فهرست شکل‌ها و نمودارها

صفحه	عنوان
۱۴	شکل ۱-۱: مدل مفهومی تحقیق
۴۴	شکل ۲-۱: مدل مزیت رقابتی پورتر
۵۴	شکل ۲-۲: چرخه زمانی برون سپاری فرآیندهای کسب و کار
۵۵	شکل ۲-۳: محرک‌های برون سپاری فرآیندهای کسب و کار
۶۸	شکل ۲-۴: مدل مزیت رقابتی مبتنی بر منابع
۶۹	شکل ۲-۵: مدل درک از منافع برون سپاری و قصد افزایش سطح برون سپاری
۷۰	شکل ۲-۶: مدل تناسب محرک‌های برون سپاری و الویت‌های رقابتی
۷۱	شکل ۲-۷: مدل عملیاتی تحقیق
۸۷	شکل ۳-۱: مراحل انجام تحقیق
۸۹	شکل ۳-۲: روش‌های معمول انجام تحقیق‌های برون سپاری با توجه به ادبیات پیشین
۹۲	شکل ۳-۳: واحدهای سازمانی مختلف در شرکت‌های تولیدی
۱۰۰	شکل ۳-۴: مدل عملیاتی تحقیق
۱۰۶	نمودار ۴-۱: پرسش شوندگان به تفکیک جایگاه سازمانی
۱۰۷	نمودار ۴-۲: پرسش شوندگان به تفکیک واحد سازمانی حوزه فعالیت
۱۰۸	نمودار ۴-۳: سابقه کاری پرسش شوندگان
۱۰۹	نمودار ۴-۴: فروانی تعداد جلسات هر یک از واحد سازمانی‌ها در تصمیم‌گیری‌های برون سپاری
۱۱۱	نمودار ۴-۵: فروانی دلایل اولیه برون سپاری از دید پاسخ‌دهندگان
۱۱۴	شکل ۴-۶: زیر شاخص‌های منافع کلی برون سپاری
۱۱۴	شکل ۴-۷: نمره آزمودنیها به منافع کلی برون سپاری
۱۱۸	شکل ۴-۸: رابطه بهبود کیفیت و منافع کلی برون سپاری
۱۲۱	شکل ۴-۹: رابطه میان کاهش زمان فرآیند‌های تولید و منافع کلی برون سپاری
۱۲۴	شکل ۴-۱۰: تأثیر ۴ متغیر مستقل بر منافع کلی برون سپاری
۱۲۷	نمودار ۴-۱۱: رگرسیون جزئی متغیر دستیابی به منابع تخصصی و منافع کلی برون سپاری
۱۲۸	شکل ۴-۱۲: رابطه میان منافع برون سپاری و منافع کلی برون سپاری
۱۳۱	نمودار ۴-۱۳: رگرسیون جزئی میان دستیابی به منابع تخصصی و منافع کلی برون سپاری
۱۳۲	نمودار ۴-۱۴: رگرسیون جزئی میان افزایش نوآوری و منافع کلی برون سپاری
۱۳۲	شکل ۴-۱۵: رابطه میان پارامترهای موثر و پیش‌بین بر منافع کلی برون سپاری
۱۳۵	شکل ۴-۱۶: همبستگی میان منافع کلی برون سپاری و مزیت رقابتی

- شکل ۱۷-۴: مدل‌های رابطه میان منافع کلی برون سپاری و مزیت رقابتی با/بدون حضور متغیر واسطه
نمودار ۱۸-۴: همبستگی میان منافع کلی برون سپاری و دستیابی به مزیت هزینه
نمودار ۱۹-۴: همبستگی میان منافع کلی برون سپاری و دستیابی به مزیت تمایز
نمودار ۲۰-۴: همبستگی میان مزیت هزینه و دستیابی به مزیت رقابتی
نمودار ۲۱-۴: همبستگی میان مزیت تمایز و دستیابی به مزیت رقابتی
شکل ۲۲-۴: مدل رابطه میان منافع کلی برون سپاری و مزیت رقابتی با/بدون حضور متغیر واسطه
شکل ۲۳-۴: مدل‌های نهایی رابطه میان منافع کلی برون سپاری و مزیت رقابتی با حضور متغیر واسطه
شکل ۲۴-۴: مدل‌های تصحیح شده و نهایی تحقیق

مقدمه

با توجه به افزایش بیش از پیش روند گرایش سازمان‌های حال حاضر برای دستیابی به مزیت رقابتی از زمان انقلاب صنعتی تاکنون شرکت‌ها درصدد بوده‌اند (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۹، ص ۱۶)، تا مزیت رقابتی خود را برای افزایش سودآوری و سهم بازار ارتقا داده و به جستجوی روش‌هایی پردازند که سودآوری آنها در در اقتصاد جهانی افزایش دهد.

پرسش در خصوص ساخت-یا خرید^۱ و برون سپاری توجه زیادی را در ۲۰ سال گذشته در عمل و در میان تحقیقات آکادمیک به خود جلب نموده است. نیروی محرک متعددی در خصوص برون سپاری، از جمله انگیزه‌های کاهش هزینه، نگهداری ظرفیت عملیاتی^۲ و مالی وجود دارند که همگی تمرکز بر شایستگی‌های اصلی و بهره‌برداری^۳ از منابع خارجی دارند (برگ و همکاران، ۲۰۱۰). می‌توان بیان کرد که برون سپاری یک روش مرسوم برای حل مشکلات کسب و کار می‌باشد و گزارش‌های زیادی از افزایش استفاده از آن در سالهای اخیر مشاهده می‌شود (بمونت و سهل، ۲۰۰۴). طی دهه گذشته، سؤال در خصوص اینکه آیا فعالیتهای کلیدی خود را برون سپاری کنیم یا نه به عنوان یکی از سؤال‌های حیاتی مطرح بوده است. با توجه به پیش‌زمینه جهانی‌سازی و تشدید افزایش رقابت، بسیاری از شرکت‌های به سمت فرآیندهای غیریکپارچه‌سازی^۴ شده‌گرایش پیدا کرده‌اند و در جستجوی اثربخشی و رقابت پذیری، بخشی از کسب و کار خود را طی قراردادهایی به شبکه‌ای از تامین‌کنندگان واگذار می‌کنند (ریپل و هلم، ۲۰۰۸).

نویسندگان متعددی تأثیر برون سپاری را در شرکت‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. مطالعات آن‌ها در حوزه‌های متفاوت از جمله تحلیل تأثیرات مولد بودن نیروی کار در بخش بخصوصی از کارخانه، تأثیر بر ارزش کلی شرکت، بر اثربخشی هزینه در یک شرکت و حتی کل یک صنعت، بر بخش و

¹ Make-or-buy

² Operation cost restraint

³ utilization

⁴ De-integration

تأثیر بر یک کشور بخصوص بوده است (باستینزا و همکاران، ۲۰۱۰). بسیاری از چارچوب های تئوری برای یافتن نتایج ناشی از برون سپاری توسعه یافته اند (ریپل و هلم، ۲۰۰۸). برون سپاری می تواند یک فعالیت ارزش افزا برای شرکت باشد. اگر چه بطور معمول بیشترین منفعتی که از برون سپاری برای شرکت ها حاصل می شود، مرتبط با منافع کاهش هزینه است (سیائو و همکاران، ۲۰۱۰). کوین (۱۹۹۹)، ادعا می کند که تخصصی شدن^۱ بازارهای تامین کنندگان در کمپانی های غیر یکپارچه می تواند منجر به دانش و ابزارهای^۲ بیشتر در نرم افزار و سیستم های آموزشی، کارایی بالاتر و همچنین ارائه دستمزد^۳ بالاتر در جهت جذب افرادی که تحت آموزشهای سطح بالایی قرار گرفته اند شود (برگ و همکاران، ۲۰۱۰). گاتروندسون و همکاران (۲۰۰۵)، رشد سریع در برون سپاری محصولات و خدمات در سطح وسیعی از صنایع شامل صنعت خودرو سازی، هوایی، مونتاژ کامپیوتر، خدمات مالی و سرگرمی را مورد بررسی قرار داده اند (برگ و همکاران، ۲۰۱۰). در نهایت می توان بیان داشت که برون سپاری به یک سازمان اجازه می دهد تا از قدرت های موجود در بازارهای تامین کنندگان استفاده کند و با گرایش به سمت تمرکز بر فعالیتهای کسب و کار شرکتها در تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند، زمانی که محصول یا خدمات بصورت موثر و اثر بخش تر توسط تامین کنندگان خارجی ارائه می شود (مک ایور، ۲۰۰۳).

تحقیق در خصوص برون سپاری بصورت سنتی بر روی سیستم های اطلاعاتی سازمانها انجام شده است و همواره سه پرسش اصلی در این تحقیقات مورد بحث قرار گرفته است (جوالد، ۲۰۱۰).

- برای چه شرکتها بخشی از کسب و کار خود را برون سپاری می کنند؟
- شرکتها کدام بخش از زنجیره تامین را برون سپاری می کنند؟
- برون سپاری چگونه هدایت می شود و چگونه می توان نرخ موفقیت آن را افزایش داد؟

در تحقیقات در خصوص برون سپاری، سطوح مختلفی از برون سپاری در یک شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. برون سپاری فرآیندهای کسب و کار در سالهای اخیر کمتر مورد توجه

¹ specialization

² instrument

³ salary

قرار گرفته است (جوآلد، ۲۰۱۰). برای توجه بیشتر و پرکردن خلأ موجود در ادبیات تحقیق، در این تحقیق، برون سپاری فرآیندهای تولید را که در یک شرکت تولیدی، به عنوان برون سپاری کسب و کار اصلی در نظر گرفته می شود (سیانو و همکاران، ۲۰۱۰)، به عنوان یکی از سطوح برون سپاری انتخاب نموده است.

این تحقیق با بررسی برون سپاری های انجام شده، در طی دوره زمانی سه ساله در شرکت صایران به سه پرسش چه^۱، کجا^۲ و چگونه^۳ پاسخ می دهد: دلایل اولیه برون سپاری در شرکت صایران چه هستند، منافع برون سپاری در شرکت صایران از چه طریقی تامین می شوند و چگونه منافع برون سپاری در شرکت صایران بر دستیابی این شرکت به مزیت رقابتی تأثیر گذاشته است. سؤال محوری این تحقیق این است که تا چه میزان استفاده از استراتژی برون سپاری (صایران) بر مزیت رقابتی این شرکت تأثیر گذاشته است؟ پاسخ به این سؤال نیازمند پاسخ به سه سؤال دیگر است: منافع ناشی از برون سپاری در شرکت صایران چه مواردی هستند؟ آیا منافع کلی ناشی از برون سپاری بر مزیت رقابتی این شرکت تأثیر می گذارند؟ و در نهایت نحوه ارتباط میان منافع ناشی از برون سپاری و دست یابی به مزیت رقابتی چگونه است؟ همچنین در این تحقیق بررسی می شود که آیا سطح بالاتری از برون سپاری در شرکت صایران، می تواند سبب افزایش دستیابی این شرکت به مزیت رقابتی شود؟

برای دستیابی به اهداف و پرسشهای تحقیق، تمرکز این تحقیق بر دسته بندی شاخص هایی معطوف شده که برون سپاری ممکن است بر روی آنها تأثیر بگذارد. شاخص های منافع برون سپاری منتخب، از مطالعات و تحقیقات پیشین بدست آمده و مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است. این شاخص ها در ضمن اینکه به عنوان منافع ناشی از برون سپاری مطرح می شوند، بعنوان اولویت های رقابتی برای یک سازمان نیز مطرح شده (کروس و گوش، ۲۰۱۰) و می توان اینگونه بیان داشت که این تحقیق نه تنها تأثیر کلی برون سپاری بر مزیت رقابتی، بلکه تأثیرات برون سپاری بر شاخص های

¹ what
² where
³ How

مزیت رقابتی را نیز مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به اینکه برون سپاری با هدف خاص برای کسب مزایای خاص انجام می شود. در این تحقیق ما بررسی می کنیم که آیا شرکت در برون سپاری هایی که انجام می دهد، کدام مزایای آن را دارای اهمیت می داند.

این مطالعه در یکی از واحدهای کسب و کار استراتژیک گروه الکترونیک و مخابرات شرکت صایران انجام شده است. نمونه آماری این تحقیق با توجه به نمونه برداری هدفمند انجام شده و از نظرات ۳۳ نفر از مدیران واحدهای سازمانی متفاوت برای پاسخگویی به پرسشنامه تحقیق استفاده شده است.

روایی پرسشنامه تحقیق با توجه به سنجه های متعددی که روایی آنها در تحقیقات پیشین بررسی و تایید شده بود طراحی شده و از پاسخگویان خواسته شد با در نظر گرفتن نتایج حاصل از برون سپاری در دوره زمانی ۳ سال گذشته به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. با توجه به اینکه پاسخگویی به سؤالات مرتبط با مزیت رقابتی در پرسشنامه بصورت کیفی (رتبه ای) امکان پذیر بود، برای بررسی مجدد در خصوص دستیابی یا عدم دستیابی شرکت به مزیت رقابتی را در دوره زمانی که تحقیق، در پرسشنامه دیگری که توسط واحد سازمانی مالی تکمیل گردید از ایشان خواسته شد تا با سنجه های کمی دستیابی یا عدم دستیابی به مزیت رقابتی را مورد سنجش قرار دهند.

یافته های اصلی تحقیق بیان می دارد که از میان منافع ناشی از برون سپاری، دستیابی شرکت به منابع تخصصی بیشترین و دستیابی به مزیت هزینه دارای کمترین اهمیت است و از سوی دیگر شرکت صایران در صورتی که بتواند از طریق برون سپاری امکان دستیابی خود به منابع تخصصی و همچنین نوآوری را افزایش دهد می تواند از برون سپاری فرآیندهای تولید خود، منافع بیشتری کسب نماید. رابطه میان منافع برون سپاری و مزیت رقابتی توسط دو متغیر واسطه مزیت هزینه و مزیت تمایز وجود دارد. در بیان رابطه میان منافع حاصل از برون سپاری و مزیت رقابتی رابطه ای پیچیده و غیرخطی و با حضور دو متغیر مزیت هزینه و مزیت تمایز به عنوان متغیرهای واسطه می باشد و مزیت تمایز به عنوان متغیر واسطه اصلی می باشد.

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

در این فصل، کلیات تحقیق و دلایل آنکه محقق تصمیم به انجام این تحقیق گرفته است ارائه می شود. این فصل همچنین سؤالات تحقیق را لیست خواهد کرد که انعکاسی از این واقعیت است مسئله موجود تنها یک مسئله نیست بلکه مجموعه ای از مسائل است.

۱-۱ تشریح موضوع

محققان بر این عقیده اند که پایداری در دنیای رقابت با استفاده از مزیت رقابتی پایدار که قابل تقلید توسط رقبا نباشد، بدست می آید. از اینرو شرکت‌ها می بایست خود را در جهت دستیابی به مزیت های رقابتی متفاوت تجهیز کنند چرا که معمولاً مزیت های رقابتی موجود در طول زمان ارزش خود را از دست می دهند (پوتر، ۱۹۸۵). با افزایش رقابت در محیطی بسیار پویای امروزی و تأثیری که عملکرد رقبا جهانی بر شرکتهای محلی می گذارند، شرکت‌ها پای خود را از مرزهای موجود فراتر گذاشته و این فرصت را یافته اند که از مزیت های جهانی شدن استفاده نموده و منابع مورد نیاز خود را با هزینه پایین تر از نقاط مختلف دنیا فراهم کنند. با ورود به عصر شرکت های مجازی، دیگری در عرصه کسب و کار، مالکیت منابع برای شرکت‌ها به عنوان مزیت محسوب نمی شود چرا که شرکتهای نوظهور در این میان ایجاد شده اند که توانسته اند با تحلیل مناسب بازار در رقابت با رقبا قدیمی موفق تر عمل کنند (باستینزا و همکاران، ۲۰۱۰).

یکی از مسائل اساسی نوظهور برای سازمان‌ها، اهمیت رو به افزایش برون سپاری است. پتانسیل اقدام به برون سپاری، از فعالیتهایی که پیش از این به عنوان فعالیت‌های جانبی شرکت ها مد نظر قرار می گیرند، مانند نظافت، تهیه غذا، امنیت به فعالیت های حیاتی شرکت ها شامل طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع، سیستم های اطلاعاتی و تقریباً تمام زنجیره تأمین با استفاده از تأمین کننده خارجی

¹ catering

منتقل شده است (مک ایور، ۲۰۰۰). متخصصانی که تغییر سیستم های پیچیده را در طول زمان بررسی نموده اند، از دو نوع تغییر انقلابی^۱ و نوظهور^۲ در سازمان ها نام می برند. برون سپاری فرآیندهای کسب و کار از این جهت که تمایل به تغییر برپایه طراحی و اهداف فعلی سازمان دارد، به عنوان یک تغییر انقلابی مطرح می شود و از سوی دیگر، از این جهت که می توان بیان کرد که هیچ کس طراحی بالقوه ای را برای استفاده از برون سپاری فرآیندهای کسب و کار آغاز نمی کند، یک پدیده نوظهور است. به بیان دیگر می توان گفت که برون سپاری فرآیندهای کسب و کار یک پدیده نوظهور از مجموعه ای از فاکتورهای محرک است که بدون نیت قبلی به این سمت همگرایی می یابد که کارها به یک تأمین کننده خارجی با هزینه کمتر و کیفیت بالاتر بدون توجه به موقعیت فیزیکی تأمین کنندگان منتقل شود (کلیک و دیونینگ، ۲۰۰۵، صص ۹-۱۰).

برون سپاری فرآیند قرار داد^۳ یکی از فانکشن های کسب و کار^۴ سازمان به شخص یا سازمان ثالث است. منشأ واژه برون سپاری از دو کلمه زبان انگلوساکسون حوزه فعالیت^۵ و قرارداد سازی^۶ می باشد. برون سپاری استفاده از منابع خارجی برای اجرای وظایف عملیاتی را شرح می دهد. از آغاز ۱۹۹۰، تحقیقات متعددی منظرهای متفاوت ابعاد برون سپاری را بررسی نموده و گزارشهایی از انجام برون سپاری در عمل منتشر نموده اند (کاکابادسه و کاکابادسه، ۲۰۰۰). در برون سپاری، کالا و خدمات هائی که تا پیش از این در درون شرکت تولید می شده اند به تأمین کننده خارجی انتقال می یابد و می تواند حوزه های متفاوتی از جمله برون سپاری ساخت و برون سپاری خدمات را شامل شود (مک ایور، ۲۰۰۳).

این واژه معمولاً هنگامی بکار برده می شود، که شرکت ها اقدام به تجزیه عمودی فعالیت های خود می کنند و در پایان دهه ۱۹۸۰ درباره مقاطعه کاری (پیمانکاری) فرعی سیستم های اطلاعات مدیریت ابداع و بکارگرفته شد. اگرچه در گذشته بسیاری از خدمات پیمانکاری مربوط به تولید

1 Revolutionary

2 emergent

3 contracting

4 business function

5 realm

6 contraction

قطعات یا سیستم های اطلاعاتی می شد اما در سالهای اخیر بسیاری از وظائف دیگر در بخشهای مختلف از قبیل خدمات اداری، فعالیت های نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، اجستیک و حتی امنیت برون سپاری شده است (گریور، ۱۹۹۹).

در تحقیقات در زمینه برون سپاری، سطوح مختلفی از برون سپاری در یک شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد (جوالد، ۲۰۱۰). برون سپاری به دو نوع برون سپاری کسب و کار اصلی و برون سپاری کسب و کار غیر اصلی دسته بندی شده است. بعنوان نمونه در یک شرکت تولیدی، برون سپاری فعالیت های تولید را برون سپاری کسب و کار اصلی و برون سپاری فعالیتهایی مانند لجستیک و منابع انسانی را برون سپاری کسب و کار غیر اصلی در نظر گفته می شود (سیانو و همکاران، ۲۰۱۰).

می توان بیان نمود که از این جهت در یک سازمان از برون سپاری استفاده می شود که این فرض وجود دارد که برون سپاری برای سازمان منفعت به همراه دارد. منافع و مضرات برون سپاری را می توان در دسته های استراتژیک و تکنیکی، بلند مدت و کوتاه مدت، محسوس و غیر محسوس تقسیم بندی نمود (بمونت و سهل، ۲۰۰۴). منافع مورد انتظار از برون سپاری ممکن است شامل دستیابی به خدمات مشابه و یا بهتر با هزینه کلی پایین تر، افزایش انعطاف پذیری و یا کیفیت، دسترسی به تکنولوژی های جدید و مهارتهای بالا و توانایی برای تمرکز مجدد بر منابع کمیاب و فانکشن های کلیدی باشد. برای سازمان های سیاسی مضاف بر این منافی چون حسابداری و مدیریت بهتر و موقعیت سیاسی بهتر به عنوان منافع برون سپاری می توان در نظر گرفت (تایبر و همکاران، ۲۰۰۶). در حالی که سازمان ها به تصمیمات در خصوص برون سپاری به دلیل کاربرد استراتژیک آنها توجه بیشتری دارند (مورد ملاحظه بیشتر قرار دارد) اما تصمیمات برون سپاری می تواند اغلب معیارهای های اصلی سود دهی، سبب همکاری واضح به سمت شرکت شود. اگر چه شواهدی موجود است که نشان می دهد سازمان ها منابع مورد نیاز خود را از طریق برون سپاری کسب نمی نمایند (مک ایور،

(۲۰۰۰)

۲-۱ پیشینه تحقیق

نویسندگان متعددی تأثیر برون سپاری را در شرکت‌ها مورد بررسی قرار داده اند. محدوده مطالعاتی آن‌ها از تحلیل تأثیرات مولد بودن نیروی کار در بخش بخصوصی از کارخانه، تأثیر بر ارزش کلی شرکت، بر اثربخشی هزینه در یک شرکت و حتی کل یک صنعت، بر بخش و تأثیر بر یک کشور بخصوص بوده است (باستینزا و همکاران، ۲۰۱۰).

جیانگ و کورشی (۲۰۰۶) در مرور ادبیات تحقیق در زمینه برون سپاری به این نتیجه رسیده اند که سه فاصله^۱ مهم و اصلی در ادبیات تحقیق موجود است. کمبود اهداف متریک^۲، برای ارزیابی نتایج برون سپاری، کمبود تحقیقات در زمینه ارتباط میان اجرای برون سپاری و ارزش شرکت و کمبود تحقیقات در زمینه قراردادهای برون سپاری انجام شده است (جیانگ و کورشی، ۲۰۰۶، ص ۴۴). همچنین در همین زمینه مک ایور (۲۰۰۳) بیان می کند که مدیریت عملکرد در خدمات مرتبط با برون سپاری نیازمند تحقیقات بیشتر است. جیانگ و کورشی تصریح می کنند که برون سپاری تأثیر موثری بر صرفه جویی ها در هزینه دارد اما نتوانستند تأثیر آنرا بر مولد بودن و سوددهی که هر دو به عنوان مسائل با اهمیت برای اندازه گیری عملکرد یک سیستم های حال حاضر می باشد مورد بررسی قرار دهند (جیانگ و کورشی ۲۰۰۶، به نقل از باستینزا و همکاران، ۲۰۱۰). این مسئله از آن جهت می باشد که تصمیمات برون سپاری دارای تأثیر بلند مدت می باشند.

این تحقیقات، برون سپاری را از منظر رویکردهای تاکتیکی و استراتژیکی مورد بررسی قرار داده اند. در حالی که رویکرد تاکتیکی به برون سپاری در تلاش برای حل مشکلات قریب الوقوع سازمانی می باشد، رویکرد استراتژیک به برون سپاری، بر تأمین نیازهای سازمان از طریق شرکا و ایجاد رابطه بلند مدت سازمان با شرکا، برای دستیابی به مزایای بلند مدت سازمانی تأکید دارد. این تحقیقات برون سپاری را در سه دسته، برون سپاری تولید، برون سپاری فناوری اطلاعات و برون سپاری فرآیند های کسب و کار تقسیم بندی نموده و مزایا، معایب و ریسک های استفاده از برون سپاری را برشمرده اند

¹ gap

² metric