

دانشکده مدیریت و علوم انسانی

مرکزی

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مدیریت بازرگانی (بازرگانی بین الملل)

عنوان پایان نامه:

انتخاب الگوی مناسب برون سپاری برای بخش لجستیک داخلی زنجیره تأمین شرکت  
مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران

نگارنده:

هاجر آصف

استاد راهنما:

دکتر علی ربیعی

استاد مشاور:

دکتر منصور مؤمنی

تابستان ۱۳۹۰

چکیده

موضوع برون سپاری از جمله مقوله های نوین و بسیار مهم در سازمان های کنونی است. برون سپاری به بهره گیری از خدمات دیگران به منظور تامین کالا و خدمات مورد نیاز سازمان دلالت دارد. از آنجاییکه یکی از سیاست های بسیار موفق و سرنوشت ساز در توسعه اقتصادی و صنعتی در کشورهای پیشرو و در حال توسعه، توجه خاص به ایجاد و گسترش پیمانکاری است و همچنین از سویی دیگر فرآیندهای کلیدی زنجیره تامین از قبیل تامین کننده، لجستیک داخلی، تولید، لجستیک خارجی، بازاریابی و در نهایت مشتریان، خود نقش بسزایی در بهتر نمودن و توانمند سازی تجارت در این کشورها دارند؛ لذا تمرکز بر برون سپاری این فعالیت ها و استفاده از متخصصان و خبرگان بیرونی برای این بخش ها می تواند اثربخش باشد.

نظر به اینکه سرعت، کیفیت و انعطاف در فعالیت های هر سازمان به نسبت پیچیدگی و متغیر بودن محیط از اهمیت زیادی برخوردار شده است، این پژوهش سعی در انتخاب و ارائه الگویی مناسب برای برون سپاری لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران دارد.

این پژوهش از جنبه هدف کاربردی و نیز توسعه ای و از نظر ماهیت، توصیفی پیمایشی است. ابتدا به روش دلفی، عمده فعالیت های بخش لجستیک داخلی شرکت بازرگانی دولتی، به کمک ۱۰ نفر از متخصصان اداری این شرکت به کمک مصاحبه مستقیم استخراج شده اند. در مرحله دوم، این شاخص ها با نظر اساتید و متخصصین، تبدیل به پرسشنامه شده و با توجه به محدود بودن جامعه آماری به روش تمام شماری تعداد ۱۴۴ نفر به عنوان جامعه آماری مورد سنجش قرار گرفتند.

یافته های تحقیق حاکی از آن است که از بین نقاط مختلف لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت بازرگانی دولتی فعالیت های ترخیص کالا از محل توزیع، تجهیزات حمل و نقل کالاها به مراکز ذخیره سازی، مدیریت انبارها، مدیریت راهبری سیلوها، مدیریت سردخانه ها، مدیریت کنترل کیفی کالاها بر اساس استانداردهای مصرف و فعالیت های پژوهشی (تحقیق و توسعه) قابل برون سپاری اند.

نتایج استنباطی تحقیق نشان می دهد که الگوی مناسب برون سپاری برای بخش لجستیک داخلی، برون سپاری کامل و همچنین برون سپاری مستقیم می باشد. در نهایت مدلی مناسب برای برون سپاری ارائه شده است.

**کلید واژه ها:** برون سپاری، مدیریت زنجیره تامین، زنجیره تامین، لجستیک، لجستیک داخلی.

## مقدمه:

این پژوهش، حاصل مطالعات نظری در زمینه شناسایی نقاط و انتخاب الگوی مناسب برون سپاری برای بخش لجستیک داخلی زنجیره تامین می باشد.

با توجه به رشد روزافزون صنایع و نیاز این صنایع به رقابت در بازارهای جهانی، ارائه محصولات با قیمت مناسب در صورتی عملی می گردد که کاهش هزینه های تولید به طریقی که حاشیه سود را تامین کند، صورت گیرد. در این راستا روز به روز شمار مستخدمین سازمان ها

کمتر و شمار کسانی که در سازمان ها به اشکال مختلف از جمله پیمانکاری به تامین نیروی تامین خدمات مورد نیاز منجمله ارائه خدمات کارشناسی، تخصصی و امثال آن می پردازند، بیشتر می شود.

با این تفاسیر، کارهای غیر اصلی توسط پیمانکاران انجام می شود و سازمان ها تمرکز خود را بر روی کارهای اصلی قرار می دهند زیرا آن ها به این نکته توجه دارند که برای انجام کارهای غیر اصلی، نه وقت کافی دارند و نه منابع لازم و در نتیجه با نظام سلسله مراتبی این مقصود برآورده نمی شود و این نیاز احساس می شود که برخی از فعالیت های سازمان باید برون سپاری شود. گاهی ممکن است که مدیران از هر دو جنبه کمی و کیفی نحوه کار کارکنان در شرکت رضایت داشته باشند اما ترجیح دهند که برای افزایش بهره وری حداقل قسمتی از فعالیت های تخصصی خود را برون سپاری نمایند.

از سویی دیگر هر سازمانی بسته به نوع محصولات و خدماتی که ارائه می کند، زنجیره تامین مختص به خود دارد. شبکه تامین، شامل همه فعالیت های مرتبط با جریان تبدیل کالاها از مرحله ماده خام تا محصول نهایی آنها می باشد. با توجه به پیچیدگی بالای رقابت در دنیای امروز، سازمان ها دیگر قادر نیستند تمامی مراحل زنجیره تامین خود را به تنهایی دنبال کنند و می توان اذعان داشت که برون سپاری بخشی از فعالیت های زنجیره تامین، راهی نوین برای حل مشکلات دولت ها است.

با توجه به توضیحات بالا، تحقیق حاضر با هدف شناسایی مهم ترین عناصر عملکردی زنجیره تامین و همچنین شناسایی نقاط قابل برون سپاری، سعی در انتخاب الگوی مناسب برون سپاری برای بخش لجستیکی داخلی زنجیره تامین شرکت بازرگانی دولتی ایران، جهت بهینه سازی عملکرد این بخش را دارد.

محقق بنا دارد در این تحقیق به این سوالات پاسخ دهد که نقاط قابل برون سپاری در لجستیکی داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است و الگوی مناسب برون سپاری در لجستیکی داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است و در نهایت یک الگوی مناسب برای برون سپاری بخش لجستیکی داخلی زنجیره تامین این شرکت ارائه می گردد.



# فصل اول

## ۱-۱ مقدمه

سازمان ها در سراسر جهان به دنبال تکنیک ها و روش هایی برای حفظ و توسعه مزایای رقابتی خود هستند. برون سپاری در سال های اخیر خود را به عنوان یکی از این رویکردها معرفی کرده است. بسیاری از شرکت ها به منظور بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش هزینه و زمان تولید و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمان، اقدام به برون سپاری برخی از فعالیت ها نموده اند.

در این راستا، زنجیره تامین سازمان ها که خود در برگیرنده تمام فعالیت های مرتبط با جریان مواد و حمل و نقل مواد اولیه تا رساندن آن به دست مشتری است، از این قاعده مستثنی نبوده و نیاز به برنامه ریزی های دقیق در خصوص به کارگیری پیمانکاران خارجی و برون سپاری بخشی از فعالیت ها، با توجه به پیچیدگی بازارهای رقابتی، سرعت و دقت بالای سازمان ها، ضرورت می یابد.

## ۲-۱ تعریف مسئله و بیان موضوع پژوهش

سرعت جهانی شدن اقتصاد و همبستگی بالای فعالیت های اقتصادی در دهه های پایانی قرن حاضر، مرزهای جغرافیایی را به سرعت بی رنگ نموده و ظهور شرکت های بین المللی شاهدی بر این مدعاست. در این میان برون سپاری یکی از پدیده های رو به گسترش از صنایع مختلف و در جهان امروزی است. از طرف دیگر، مدیریت زنجیره تامین، یکی از استراتژی های رقابتی برای افزایش بهره وری و سوددهی سازمانی است که شامل ۵ بخش اصلی برنامه ریزی، منابع، تولید، ارسال و ارجاع است. یک زنجیره تامین شامل مجموعه ای از بنگاهها اعم از تولیدی و یا غیر تولیدی است که هدف آنها فراهم کردن و ارائه خدمات مشخص و یا تولید محصولاتی معین است. این مجموعه دامنه ای از تامین کنندگان کالاهای اولیه تا مشتریان را در بر می گیرد.

مهم ترین هدف زنجیره تامین برآوردن نیاز مشتری به صورت کارا و اثربخش است که با تولید و ارائه خدمات در زمان و مقدار مناسب میسر می گردد. این امر در شرکت های بزرگ بازرگانی به راحتی امکان نمی یابد، چرا که سازمان ها عملاً دیگر قادر به فراهم نمودن ملزومات تکنولوژیکی خود چه از نظر فنی و چه از نظر خدماتی و چه از نظر توجیه اقتصادی و زمانی در درون سازمان نمی باشند و بایستی از سازمان های دیگری که در این امر تخصص دارند، استفاده نمایند.

زنجیره تامین هر سازمانی بسته به نوع فعالیت آن سازمان، متفاوت است. اما در کل، کاربرد زنجیره تامین با دانش لجستیک قابل فهم است. در واقع خلاء بین تولید کننده و مصرف کننده توسط انواع لجستیک (داخلی، عملیاتی و خارجی) پر می شود. لجستیک بخشی از فرایند زنجیره تامین می باشد که برنامه ریزی، اجرا و کنترل مؤثر و کارای جریان انبارش کالاها، خدمات و اطلاعات مرتبط را از نقطه مبدأ تا نقطه مصرف به عهده دارد تا نیازمندی های مشتریان برآورده شود.

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت توجه به بالارفتن بهره وری و کارایی زنجیره تامین از جهات مختلفی قابل بحث می باشد و بنا به دلایل متعددی که ذکر آنها در این بخش مقدور نیست، سازمان ها مجبورند بخشی از فعالیت های خود را به خارج از سازمان واگذار کنند. این فرایند منجر می شود که سازمان ها ضمن بهره مندی از منابع محدود داخلی، از امکانات و منابع و تخصص های علمی و عملی خارج از سازمان نیز بهره مند شده و به مزیت های رقابتی بالایی دست یابند. برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان ها و ارتقاء بهره وری در سال های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان های دولتی قرار گرفته است و به عنوان وسیله ای برای کوچک سازی سازمانی مطرح شده است.

از آنجاییکه شرکت بازرگانی دولتی، یکی از شرکت های مطرح بازرگانی در ایران برای واردات، صادرات و درکل تامین کالاهای اساسی و حفظ ذخائر استراتژیک است، به دلیل پراکندگی و حجم بالای فعالیت های این سازمان، واگذاری بخشی از فعالیت های زنجیره تامین، به ویژه لجستیک داخلی و تصمیم گیری در زمینه چگونگی و میزان برون سپاری، از اهمیت و ضرورت ویژه ای برخوردار می باشد. از طرفی با توجه به تمرکز دولت

در واگذاری و خصوصی سازی سازمان های دولتی، پژوهشی این چنین که در صدد یافتن نقاط قابل برون سپاری و الگوی مناسب برای برون سپاری این نقاط است، اهمیت قابل توجهی می یابد. لذا ضرورت دارد که این سازمان، با مفاهیم برون سپاری و پرکاربردترین انواع آن آشنا گردد و تاثیر این روش ها را بر بخش های مختلف زنجیره تامین، به ویژه در بخش انبارداری و لجستیک داخلی، شناسایی کرده و از مزایا و معایب آن آگاه شود و اثرات آن را پیش بینی کند تا بدین وسیله هر چه زودتر به بهبود عملکرد زنجیره تامین خود کمک نماید.

#### ۴-۱ پیشینه پژوهش

از مدت ها پیش، شرکت های بزرگ دارویی، کارهای پژوهشی و پایه فن آوری های جدید خود را به دانشگاه ها، موسسه ها و آزمایشگاه های دولتی سفارش می داده اند. امروزه، پشتیبانی بلند مدت از متخصصان بیرونی، آنچنان رواج یافته که پاره ای از شرکت هایی که از حیث داشتن آزمایشگاههای داخلی زبانزد هستند، در مظان انتقاد قرار گرفته اند.

در ایران نیز حوزه صنعت از دیرباز بصورت عملی و برپایه تجربیات مدیران از این رویکرد استفاده و بهره برده است. در سال های اخیر، تحولات سریع تکنولوژی نیز بهره گیری از منابع برون سازمانی (برون سپاری) را امری اجتناب ناپذیر نموده است، چرا که سازمان ها عملاً دیگر قادر به فراهم کردن ملزومات فنی خود، چه از نظر فنی و چه توجیه اقتصادی در درون سازمان نمی باشند و بایستی از سازمان های دیگری که در این امر تخصص دارند، استفاده نمایند.

در زمینه موضوع برون سپاری و همچنین عملکرد زنجیره تامین، تحقیقات علمی گوناگونی صورت گرفته است. اما در تعداد بسیار کمی از آنها، به شکل کاملاً مجزا، ابعاد قابل برون سپاری و الگوهای مناسبی برای این بخش ها، ارائه شده است و باید ادعان داشت که تاکنون پژوهشی در ارتباط با انتخاب الگوی مناسب برون سپاری برای لجستیک داخلی صورت پذیرفته است. البته مطالعه تحقیقاتی که بصورت غیر مستقیم در ارتباط با موضوع فوق می باشد، می تواند مارا در غنی سازی این پژوهش یاری کند. این تحقیقات عبارتند از:

- پیروی، بنفشه، بررسی اثر برون سپاری بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرک های صنعتی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.

- ملکی تیرآبادی، حشمت الملوک، ارزیابی لجستیک انبارش در حوزه لجستیک درون کارخانه ای شرکت های تولیدی (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.



- قاسمی، حسن، ارزیابی مدیریت زنجیره تامین با رویکرد کارت امتیازی متوازن، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۶.
- آقا حسن کاشانی، سعید، بررسی تأثیر استراتژی برون سپاری فعالیت های ساخت و تولید جرتقیل بر افزایش توان رقابتی در شرکت رماک وزین ، پایان نامه کارشناسی ارشد MBA ، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۹.
- هاشمی، سیده مانا، تأثیر برون سپاری موفق بر مدیریت خدمات مشتریان ( مطالعه موردی بانک توسعه تعاون) ، پایان نامه کارشناسی ارشد MBA ، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۹.
- قادری، کامبیز، طراحی روش های بهینه برون سپاری فعالیت های فن آوری اطلاعات (IT) در سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۴.
- سلطانی قدیری، بهرام، متدولوژی پیاده سازی زنجیره تامین مدیریت و چگونگی اجراء آن در شرکت پارس الکتریک ، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۴.

## ۱-۵ اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش کمک به تصمیم گیری سازمان در استفاده از روش مناسب برون سپاری، در بخش های متعدد لجستیک زنجیره تامین می باشد. البته اهداف دیگری نیز تحت عنوان های ذیل مدنظر محقق بوده که بدان ها اشاره می شود:

- ۱- شناسایی مهم ترین عناصر عملکردی زنجیره تامین
- ۲- شناسایی نقاط قابل برون سپاری در زنجیره تامین سازمان
- ۳- شناسایی تأثیر هر کدام از روش های برون سپاری بر بخش های لجستیک داخلی
- ۴- انتخاب و ارائه مدلی جهت بهینه سازی عملکرد زنجیره تامین شرکت بازرگانی دولتی

## ۱-۶ پرسش های پژوهش

با توجه به اهداف ذکر شده در بالا، سؤالات پژوهش شامل دو دسته سؤالات اصلی و فرعی می باشد.

### ۱-۶-۱ پرسش های اصلی پژوهش

- نقاط قابل برون سپاری در لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است؟
- الگوی مناسب برون سپاری در لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است؟

### ۱-۶-۲ پرسش های فرعی پژوهش

- مناسب ترین برنامه برون سپاری در بخش تجهیزات حمل و نقل محصولات اولیه در لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است؟
- مناسب ترین برنامه برون سپاری در بخش سیستم های ذخیره سازی و کنترل موجودی در لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است؟
- مناسب ترین برنامه برون سپاری در بخش مدیریت انبار و ساخت و کنترل کیفیت در لجستیک داخلی زنجیره تامین شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی کدام است؟

### ۷-۱ قلمرو پژوهش

در قلمرو پژوهش، معمولا پژوهش را از نظر موضوعی، زمانی و مکانی تشریح می نمایند.

الف) قلمرو مکانی

در این پژوهش قصد داریم الگوی مناسب برون سپاری را در زنجیره تامین شرکت بازرگانی دولتی انتخاب کنیم. با این توضیح، قلمرو مکانی پژوهش، شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی می باشد.

ب) قلمرو زمانی

این پژوهش برای بهار و تابستان ۱۳۹۰ در نظر گرفته شده است.

ج) قلمرو موضوعی

از بین بخش های مختلف زنجیره تامین (لجستیک داخلی، عملیاتی و خارجی)، الگوی مناسب برون سپاری در بخش لجستیک داخلی را بررسی می کنیم.

### ۸-۱ روش انجام تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر ماهیت تحقیقی توصیفی پیمایشی می باشد. لازم به ذکر است که در این پژوهش متغیرها مورد مطالعه محقق قرار نخواهد گرفت.

۱-۸-۱ روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از روش کتابخانه ای و روش مطالعات میدانی برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. ابتدا به روش دلفی، عمده فعالیت های بخش لجستیک داخلی شرکت بازرگانی دولتی، به کمک ۱۰ نفر از متخصصان اداری این شرکت به کمک مصاحبه مستقیم استخراج شده اند. سپس به بررسی نظریات کارشناسان و متخصصان شرکت بازرگانی دولتی و سازمان های مرتبط پرداختیم که برای دریافت این نظریات از پرسشنامه هایی که به همین منظور طراحی و بین آنها توزیع گردیده، استفاده شده است.

این پژوهش از نظر روش گردآوری داده ها از نوع توصیفی است، زیرا به تشریح وضعیت موجود شرکت از منظر سنجش فعالیت های قابل برون سپاری می پردازد و از منظر هدف از نوع کاربردی است.

۲-۸-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها

### ۱) روش های توصیفی

با استفاده از روش های آماری توصیفی، اعم از جداول توزیع فراوانی، درصدها، رسم نمودارهای هیستوگرام و ... هریک از سؤالات پرسشنامه و متغیرهای مورد نظر در پژوهش، بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد.

### ۲) روش های تحلیلی و استنباطی

که در این روش با استفاده از آزمون های آماری متعدد مثل آزمون T و آزمون LSD و آزمون N-K و ... روابط بین متغیرها بررسی می گردد.

## ۹-۱ جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان و متخصصان شرکت بازرگانی دولتی ایران و کارشناسان شرکت های مرتبط با این شرکت می باشد. تعداد ۱۴۴ نفر به عنوان حجم جامعه آماری انتخاب شده اند که با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، از روش تمام شماری استفاده شده است.

## ۱۰-۱ تعریف اصطلاحات و واژه های پژوهش

❖ برون سپاری: برون سپاری رویکردی است که با واگذاری عملیات بهره برداری، ساخت، تعمیرات و نگهداری در سطوح و شکلهای مختلف به پیمانکاران خارج از سازمان و اعمال یک سیستم کنترل و نظارت بر انجام آنها در سازمان تحقق می یابد.

❖ زنجیره تامین: زنجیره تامین در بر گیرنده تمامی فعالیت های مرتبط با جریان های اساسی سازمان، از تهیه مواد خام تا ارائه محصول یا خدمات به مشتری است. که خود شامل شش فرآیند کلیدی از قبیل تامین کننده، لجستیک داخلی، تولید، لجستیک خارجی، بازاریابی و فروش و در نهایت مشتریان می باشد.

❖ مدیریت زنجیره تامین: مدیریت زنجیره تامین، شامل یکپارچه سازی فرآیندهای کسب و کار از استفاده کننده نهایی تا تامین کنندگان اولیه می باشد که محصول، خدمات و اطلاعاتی را مهیا می کند که برای مشتری ایجاد ارزش می کند

❖ لجستیک: لجستیک، جریان مواد، اطلاعات و پول بین مشتریان و عرضه کنندگان است.

❖ لجستیک داخلی: لجستیک داخلی به معنای مدیریت منابع و مواد خام است و شامل نقل و انتقال حوزه انبارش، انتخاب و گزینش اقلام سفارشی و تمام جابه جایی های درون انبار است.

### ۱-۱۱ کاربردهای پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش در زمینه انتخاب نقاط مناسب زنجیره تامین برای واگذاری به پیمانکار خارجی و الگوی مناسب برون سپاری برای هر کدام از این بخش ها در شرکت بازرگانی دولتی ایران بحث می کند، می تواند به این شرکت و به سایر شرکت های دولتی که در چارچوب اصل ۴۴ قانون اساسی سعی در خصوصی سازی و کوچک سازی بدنه ی عملیاتی خود دارند، کمک نماید که با شناخت بهتر و به شکل اصولی و علمی تری فعالیت های قابل واگذاری را شناسایی کرده و آنرا با یک الگوی مناسب و بهینه به خارج از سازمان واگذار کنند.

### ۱-۱۲ استفاده کنندگان از نتیجه پژوهش

استفاده کنندگان از نتیجه این پژوهش بدین شرحند:

- شرکت بازرگانی دولتی که خود درصدد بهینه سازی زنجیره تامین و کوچک سازی، برون سپاری و خصوصی سازی برخی از فعالیت های خود است.
- سازمان ها و نهادهای دولتی شرکت که براساس اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مکلف به واگذاری بخشی از فعالیت های خود به بخش خصوصی در قالب برون سپاری و یا انواع دیگر خصوصی سازی می باشند.
- سازمان ها و شرکت های وابسته به شرکت بازرگانی دولتی ایران از قبیل پژوهشکده غلات ایران و انجمن سیلوسازان و انبارداران.
- مجموعه دانشجویان و علاقه مندان به مباحث برون سپاری و زنجیره تامین و لجستیک داخلی.

### ۱-۱۳ محدودیت های پژوهش

به دلیل عدم توجه کافی به کارهای پژوهشی و تحقیقاتی و همچنین عدم همکاری مناسب بخش های مختلفی که در این مسیر پژوهشگر به همکاری آنها نیازمند است، کار پژوهش با مشکلات فراوانی روبرو است. با این تفاسیر، در ارتباط با انجام این پژوهش، می توان به محدودیت ها و موانع زیر که فهرست وار به آنان اشاره می گردد، توجه کرد:

- مساعد نبودن فضای همکاری در سازمان های دولتی به دلیل بوروکراسی های حاکم و دشواری ورود به این سازمان ها
- عدم آشنایی کافی کارکنان به اطلاعاتی به غیر از اطلاعات روتین و تخصصی و مربوط به حرفه و تخصصشان
- عدم آشنایی و اشراف جامعه آماری با مفهوم زنجیره تامین و لجستیک
- بالابودن حجم کاری مدیران عالی و جلسات متعدد اداری که عملاً زمانی را برای مدیران در زمینه های جانبی مثل شرکت در طرح های پژوهشی باقی نمی گذارد.
- تصور غلط جامعه آماری از برون سپاری به عنوان خصوصی سازی
- جبهه گیری کارکنان سازمان مبنی بر اینکه برون سپاری فعالیت ها امنیت شغلیشان را به خطر می اندازد.
- عدم دسترسی مناسب به اسناد مالی سازمان جهت انجام بررسی های مقایسه ای در پروژه های انجام شده در سازمان.

## فصل دوم



## ۲-۱ مقدمه

برون سپاری طی دو دهه گذشته، به شکل های گوناگونی صورت پذیرفته است که برخی اشکال سنتی و بعضی نمونه های مدرن تری از آن را معرفی می نمایند. دفاتر وکالت، مشاوران املاک، مدیران مزایا، مهندسان مشاور، موسسات تبلیغاتی حسابداران خبره، شرکت های پیمانکاری نیروی انسانی، قراردادهای تعمیر و نگهداری تجهیزات، نمایندگی های فروش محصولات و نمونه های دیگر از جلوه های عملی این راهبرد و راهکار به حساب می آیند.

اشتغال کارشناسان و متخصصان آموزش دیده در بنگاه های برون سپاری و تامین کننده خدمت (سفارش پذیر) و گرایش های این بنگاه ها به سرمایه گذاری های سنگین در پرورش مستعد متخصصان، به شرکت های برون سپار (سپارنده خدمت) این امکان را می دهد که به کارشناسانی دسترسی یابند که توان پرداخت حقوق آنها را ندارند و یا برای سرپرستی و مدیریت آنان قابلیت کافی را ندارند. افزون بر آن، برون سپاری دسترسی به فناوری های نوین و تجهیزات سرمایه ای هنگفت و گرانبه را (که تهیه آن در توان مالی شرکت یا سازمان نیست) امکان پذیر می سازد. با این ترتیب، در دورانی که دوره عمده شرکت ها کوتاه شده، برون سپاری کمک موثری است که تا یک شرکت به سرعت تشکیل شود، سود آورانه کار کند و در وقت مناسب بدون تحمل زیان منحل گردد (کیل، ۱۳۸۵: ۱۱).

گستره فرآیند برون سپاری تا حدی است که می تواند در برگیرنده کلیه فعالیت های تولید و یا حتی فرآیندهای با ماهیت خدماتی نیز باشد. متأسفانه تصور و اندیشه اصلی بر این است که تغییر برای پیشبرد عملکرد مضر و مخرب است اما با وجود این افزایش و رشد آشفته در دنیای امروزی، یک رویکرد متفاوت در زنجیره تامین هر سازمانی نیاز است (Christofer & Holweg, 2011).

از طرف دیگر، لازمه تصمیم گیری موفقیت آمیز در صادرات به عنوان یکی از حلقه های زنجیره تامین یا به طور کلی در هر فعالیت تجاری دیگر، داشتن دانش است و این دانش مورد نیاز، بر اطلاعات موثق و ارزیابی درست از بازار متکی است (دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تامین، ۱۳۸۵: ۶۸).

با توجه به فرآیند تکامل زنجیره تامین، نخست تمرکز بر بهبود فرآیندهای داخلی و سپس در دوره های اخیر، تقویت تولید و کانال های توزیع، هدف اصلی برای ارتقاء فعالیت های زنجیره تامین جهت گیری شده است (مرادی، ۱۳۸۵: ۲۳۱).

## ۲-۲ مروری بر ادبیات برون سپاری

برون سپاری مفهوم جدیدی نبوده و از سال های پیش به اشکال مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. صاحب نظران متعددی در مورد مفهوم برون سپاری اظهار نظر کرده اند. به عنوان مثال آرنولد<sup>۱</sup> برون سپاری را

<sup>۱</sup>-Arnold p(102)

بکارگیری منابع خارجی از سازمان تعریف نموده است. هاکنی و هانکس<sup>۲</sup>، برون سپاری را طراحی فعالیت ها بوسیله شخص سوم معرفی نموده است. در مجلات تجاری عموماً برون سپاری انتقال دارایی (دانش فنی، تکنولوژی و نیروی انسانی) از خارج سازمان به داخل آن تعریف شده است. بر اساس این تعریف خرید دانش فنی، انتقال تکنولوژی و بهره برداری از نیروی انسانی از طریق بنگاه های کاریابی همگی اشکالی از برون سپاری هستند.

برون سپاری فعالیتی است که عمل انتقال کار از یک موجود به دیگری را انجام می دهد و انجام کار را به بیرون انتقال می دهد. برون سپاری تصمیمی است برای این که کالا توسط شرکت ارائه گردد یا از منابع بیرونی خریداری شود (پورو و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵: ۳).

ویلکاکس<sup>۴</sup> برون سپاری را مفهومی در برابر فعالیت داخل سازمان معرفی کرده، مطابق این تعریف، برون سپاری منجر به شکل گیری و انعقاد قراردادهایی می شود که با بکارگیری منابع تحت مدیریت و کنترل خریدار به ارائه خدمت بر بازار می پردازند.

کاکابادس<sup>۵</sup> نیز برون سپاری را قرارداد بستن سیستماتیک و کارا با بیرون سازمان تعریف می کند. از طرف دیگر گینی<sup>۶</sup> برون سپاری را تکیه بر ساختار اداره کردن بازار می داند. این در حالی است که موم<sup>۷</sup> برون سپاری را درجه پایینی از یکپارچه سازی عمومی در یک زنجیره تامین تعریف می نماید. برای تصمیم گیری در مورد برون سپاری، این مورد واضح است که در وهله ی اول برون سپاری تاثیر زیادی بر هزینه ها دارد (کین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰: ۱).

واژه برون سپاری معمولاً هنگامی به کار برده می شود که شرکت ها اقدام به تجزیه فعالیتها یا تجزیه عمودی می کنند. این واژه در پایان دهه ی ۱۹۸۰ درباره مقاطعه کاری (پیمانکاری) فرعی سیستم های اطلاعات مدیریت ابلاغ و به کار گرفته شد. اگر چه در گذشته بسیاری از خدمات پیمانکاری مربوط به تولید قطعات یا سیستم های اطلاعاتی می شد، اما در سال های اخیر بسیاری از وظایف دیگر در بخش های مختلف از قبیل خدمات اداری، فعالیت های نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات، مشتری، لجستیک و حتی امنیتی، برون سپاری شده است (گریور<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹: ۱۰۵-۱۱۰).

البته امروزه برون سپاری جایگزین مفهوم سنتی مقاطعه کاری سنتی شده است، با این وجود، برخی از نویسندگان بین این دو اصطلاح تفاوت قائلند (ون میگم<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹: ۷). از نظر گیمی و رشید (۲۰۰۰)، برون

---

<sup>2</sup> - Hakni & Hankeks

<sup>3</sup> - Pouro & Others

<sup>۴</sup> - Willcocks (p45)

<sup>۵</sup> - Andrew Kakabades (p 113)

<sup>۶</sup> - Gainy (p56)

<sup>۷</sup> - Momme (p15)

<sup>8</sup> - Kain

<sup>9</sup> - Greever

<sup>10</sup> -Van Maigom



سپاری عبارت از عقد قرارداد با عرضه کننده بیرونی ، برای انجام فعالیت هایی که قبلا در شرکت انجام می شد؛ یا انجام فعالیت هایی که کاملا جدید هستند.

برون سپاری به بهره گیری از خدمات دیگران به منظور تامین کالا و خدمات مورد نیاز سازمان با مدیریت متفاوت یا بکارگیری یک مرکز بیرونی برای اداره عملیاتی که قبلا در سازمان انجام می گرفته دلالت دارد( قادری ، ۱۳۸۴ : ۵۳).

در برون سپاری یک شرکت از شرکتی دیگر به عنوان پیمانکار استفاده می کند . در واقع برون سپاری به عنوان حرکت فرآیندهای کسب و کار از درون شرکت به تولید کنندگان خارجی است . ( Divining & click 2005 ) . در این فرآیند به سازمان یا شرکت اصلی واگذار کننده فعالیت « سپارنده » یا « برون سپار »<sup>۱۱</sup> و به شرکتی که مسئولیت تحقق فعالیت برون سپاری شده را بر عهده دارد « تامین کننده» یا «پذیرنده بودن برون سپاری»<sup>۱۲</sup> اطلاق می گردد (پیرویان ، ۱۳۸۷ : ۹).

با توجه به تعاریف فوق ، برون سپاری ، شاید در نگاه اول به یافتن تامین کنندگان و واگذاری فعالیت های قابل برون سپاری اطلاق شود. ولی تجارب و نتایج برنامه های برون سپاری نشان می دهد که چنانچه به برخی نکات مهم و موثر در موفقیت برون سپاری توجه کافی مبذول نشود، این رویکرد ساده و اثر بخش نیز نمی تواند انتظارات معمول را برآورده سازد( نایینی و مهرابی ، ۱۳۸۶ : ۵۳).

طبق مطالعات جدید، امروزه جنبش جدید برون سپاری به برون سپاری خدمات منتقل شده است که قابل توجه ترین نوع آن نیز برون سپاری خدمات حرفه ای به موقعیت های برون مرزی (فراساحلی) است (پیرویان ، ۱۳۸۷ : ۳۵).

وارادراجان<sup>۱۳</sup> در تحقیقی در سال ۲۰۰۹ به این نتیجه رسید که در یک سو، توسعه تکنولوژی در محیط های بزرگ می تواند منجر به تصمیم یک شرکت برای برون سپاری یک فعالیت که قبلا در داخل انجام می شده، شود و از سوی دیگر، تکنولوژی می تواند منجر به انجام فعالیتی شود که قبلا برون سپاری می شده است (Varadarajan,2009).

رین بورن<sup>۱۴</sup> در سال ۲۰۱۰ در تحقیقی به این نتیجه رسید که مأموریت ها و اعمال حمایتی مثل تکنولوژی اطلاعات و سرویس خدمات مصرف کننده، می تواند برای ایجاد بسیاری از منافع سازمانی ، برون سپاری گردد(Raiborn,2010).

## ۱-۲-۲ تعاریف مصطلح از برون سپاری

---

<sup>۱۱</sup> - out sourer

<sup>۱۲</sup> - outsource

<sup>۱۳</sup> Varadarajan

<sup>۱۴</sup> Rainborn

- «لی و هیت<sup>۱۵</sup>» در سال ۱۹۵۸ برون سپاری را به عنوان اتکا بر منابع خارجی به منظور ساخت مولفه های تولید و سایر فعالیت‌های ارزش افزوده تعریف می کنند (Nayak et al , 2007).
- «پری<sup>۱۶</sup>» در سال ۱۹۹۷ با تمرکز بر استخدام برون سپاری را زمانی می داند که کارمندان شرکتی دیگر ، وظایفی را انجام می دهند که قبلاً توسط کارمندان خود شرکت انجام می شده است ( Harland , knight , Lamming& walker , 2005).
- «دیورز<sup>۱۷</sup>» در سال ۱۹۹۷ برون سپاری را به منظور تشریح بسیاری از عملکردهای شرکت مورد استفاده قرار داده است. مانند کلیه قراردادهای فرعی بین شرکت ها ، کلیه تولیدات خارجی توسط شرکت های آمریکایی، استخدام کارکنان در مشاغل غیر مرسوم مانند کارکنان قراردادی و کارکنان موقتی و پاره وقت (Harland et al , 2005).
- «گوور<sup>۱۸</sup>» در سال ۱۹۹۹ در کتاب برون سپاری راهبردی خود، با رویکردی ساختار یافته به تصمیمات و اقدامات ، برون سپاری را به عنوان «عمل انتقال برخی از فعالیت های داخلی تکرار پذیر و حق تصمیم گیری به تامین کنندگان خارجی در قالب یک قرارداد» تعریف می نماید (Manag , 2005).
- «جی سی و راشد<sup>۱۹</sup>» در سال ۲۰۰۰ برون سپاری را به عنوان بدست آوردن چیزهای که اصالتاً از داخل سازمان تامین می شده است ( یعنی تجزیه عمودی ) یا علی‌رغم برون سپاری ( یعنی خرید یا ساخت ) قابل تامین در داخل نیز می باشد ، تعریف می نماید (Harland et al , 2005).
- «زو ، هسو و لیل<sup>۲۰</sup>» در سال ۲۰۰۱ برون سپاری را به عنوان فرآیند انتقال مسئولیت وظیفه خاصی از کسب و کار از گروهی ار کارکنان شرکت به گروهی غیر از کارکنان شرکت تعریف می نمایند ( zhu , Hsu & lilie , 2001).
- «هارلند و همکارانش<sup>۲۱</sup>» در سال ۲۰۰۳ برون سپاری را شامل استفاده از متخصصین به منظور تامین شایستگی ها، فناوری ها و منابع برای آماده سازی بخش هایی از کل کار می دانند (Liston et al , 2007).
- «آوبرت و همکارانش<sup>۲۲</sup>» در سال ۲۰۰۴ برون سپاری را به عمل انتقال برخی از فعالیت های داخلی شرکت و مسئولیت های تصمیم گیری به تامین کنندگان خارجی بیان نموده اند .  
تعاریف گوناگون دیگری نیز در سال های بعد ارائه شده است که همگی در نهایت یک مفهوم را تداعی می کنند. امروزه جوامع با سطوح رقابتی بالا، از طریق تغییرات پایدار و پیشگویی بازار و با استناد به روندهای جهانی شدن، انگیزه های بالاتری برای رشد برون سپاری دارند (Kroes & Ghosh, 2010).

<sup>15</sup> Lee& Hait

<sup>16</sup> Perry

<sup>17</sup> Divers

<sup>18</sup> Govour

<sup>19</sup> JC & Rashedd

<sup>20</sup> Zhu & Hsu & Lili

<sup>21</sup> Harlond & Others

<sup>22</sup> Avbert & Others

وقتی که شرکت ها تصمیم می گیرند که فعالیت هایشان را در یک فضای جغرافیایی برون سپاری کنند و در واقع به یک گیرنده برون سپاری خارجی رجوع کنند، در این زمان به نظر می رسد توجه بیشتر به بخش تحقیق و توسعه<sup>۲۳</sup> و طراحی صحیح فرایندها و فعالیت ها در فضای سازمانی، مهم و ضروری است (Cusmano et al, 2009).

## ۲-۲-۲ تاریخچه برون سپاری

به عنوان یک تجربه مدیریتی، احتمالاً حدود ۲۰۰ سال است که برون سپاری وجود دارد. اما در طی ۱۵ سال گذشته، به علت مسائل راهبردی و هزینه، به صورت فعالیت مدیریتی و عمومی توسعه یافته است. «آرچی بالد و همکارانش<sup>۲۴</sup>» در سال ۱۹۹۹ بیان کرده اند که، روزه های جاری اقتصادی، منافع ادغام عمودی (به عنوان مثال، صرفه جویی در مقیاس، دسترسی به سرمایه و سرمایه گذاری در زیر ساخت ها) را مورد تایید قرار نمی دهند و در عوض بر منافع حاصل از توسعه شایستگی های محوری (همچون سرعت، چالاکی، رشد سریع و مهارت های عمیق) تمرکز دارند (Liston, byrne & Heavy, 2007).

یکی از سیاست های بسیار موفق و سرنوشت ساز در توسعه اقتصادی و صنعتی در کشورهای پیشرو و در حال توسعه و به طور خاص کشورهای جنوب شرقی آسیا (ژاپن، کره جنوبی، تایوان، سنگاپور، هندوستان، اندونزی و مالزی)، توجه خاص به ایجاد و گسترش پیمانکاری فرعی صنایع کوچک و متوسط با صنایع بزرگ و داخلی است. گسترش این حرکت تا بدانجا پیش رفته که در کشورهای کره جنوبی، ژاپن، هندوستان، تایوان و سنگاپور به ترتیب ۸۷٪، ۶۷٪، ۴۹٪، ۸۰٪ و ۷۵٪ از واحدهای کوچک و متوسط این کشورها در زنجیره تامین با صنایع بزرگ، کار تولید بیش از ۸۰٪ از قطعات و کالاهای مورد نیاز بزرگ را به دوش می کشند (قادری، ۱۳۸۴: ۵۴).

برون سپاری در اوایل دهه ۱۹۶۰ در واکنش به صرفه جویی در هزینه شروع به رشد کرد. در سال ۱۹۶۳ شرکت ای. دی. اس<sup>۲۵</sup> یک قرارداد با شرکت بلوکراس در پنسیلوانیا برای مدیریت خدمات پردازش داده امضا کرد. در این قرارداد، برای اولین بار بود که در یک شرکت بزرگ، پردازش داده های خود را به یک شرکت بیرونی واگذار می کرد. ای. دی. اس به رشد خود ادامه داد و مشتریان خود را با امضا قرارداد با فرتیویی و جنرال موتور در دهه ۱۹۷۰ و با فرمت تیمی بانک واندوال در دهه ۱۹۸۰ افزایش داد. در حالیکه بیشتر قراردادهای اوایل دهه ۱۹۹۰ به صورت تک تک بود انواع دیگری از قرارداد ظهور پیدا کرد.

در سال های اخیر، بسیاری از اشکال برون سپاری به صورت برون سپاری فرآیند کسب و کار، چند منبعی و منبع یابی از طریق شبکه ظهور یافته است (کاشانی، ۱۳۸۹: ۱۷-۱۵).

<sup>23</sup> R&D- Research and Development

<sup>24</sup> - Archibald & Others

<sup>25</sup> E.D.S

اگرچه کاربرد واژه برون سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدید نیست و در گذشته به کرات مورد استفاده قرار گرفته است. به عقیده آندریو، نادا و کاکا بادسه (۲۰۰۲)<sup>۲۶</sup>، واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت)، نخستین شکل برون سپاری بوده است (مرتضوی و چشم براه، ۱۳۸۶: ۲۲).

اگر چه واژه ی برون سپاری برای نخستین بار در سال ۱۸۹۸ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک<sup>۲۷</sup>، جهت واگذاری انجام فعالیت های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت های تابعه آی بی ام<sup>۲۸</sup> به عنوان یک استراتژی تجاری به کار رفت، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت ها تمام فعالیت هایشان را خودشان انجام نمیدادند و فعالیت های با امکان رقابتی کمتر را به پیمانکاران بیرونی محول می کردند. گاه اتفاق می افتد شرکت های پژوهشی بزرگ، برای اطمینان یافتن از درستی کار یا بهبود نتیجه، ترکیبات را در اختیار آزمایشگاه های پژوهشی کوچکتر می گذارد و سپس کار خود را پی می گیرند یا کارهای بعدی را نیز به پیمانکاران مشابه می سپارند.

حال با توجه به مقوله یاد شده، به بیان یک نمونه جالب از الگوهای برون سپاری می پردازیم: پیوند شرکت های دل کامپیوتر دل<sup>۲۹</sup> و اینتل<sup>۳۰</sup> است که هر دو از نوآوری و خدمات دیگران استفاده می کنند. شرکت ۱۸/۲ میلیارد دلاری دل که مونتاژ کار است، در دهه گذشته ۴۷٪ رشد داشته و کما بیش تمام کار طراحی و نوآوری اجزاء نرم افزارها و تولید اجزاء مستقل را به دیگران سفارش می دهد و خود بر قابلیت های بارز و کارهای دیگر سرمایه گذاری می کند. این شرکت با واگذاری این قبیل کارها به پیمانکاران، علاوه بر پرهیز از سرمایه گذاری های سنگین در تاسیسات، انبارداری و منابع انسانی از مخاطرات و سرمایه گذاری برای توسعه نیز خود را کنار می کشد.

فورد<sup>۳۱</sup> و جانسون کانترولز<sup>۳۲</sup> نیز از نظر تقسیم کارهای اصلی و فرعی صنعت خودرو سازی میان خود زوجی مثل دو مورد اخیر هستند (قادری، ۱۳۸۴: ۵۵-۵۸).

## ۲-۲-۳ شمای کلی برون سپاری از گذشته تا حال

سازمان ها در گذشته در ابعاد بزرگی به صورت خودکفا اداره می شدند. اما با گذشت زمان، کم کم اندازه سازمان ها کوچک شد و شرکت ها و سازمان ها به استفاده از پیمانکاران فرعی روی آوردند. در واقع در سال

---

<sup>۲۶</sup> - Andrew & Nada kakabadsw (2002)

<sup>۲۷</sup> - kodak

<sup>۲۸</sup> - IBM

<sup>۲۹</sup> Dell

<sup>۳۰</sup> Intel

<sup>۳۱</sup> Ford

<sup>۳۲</sup> Johnson controls