

تامین منابع از بیرون سازمان (برون سپاری)

مقدمه

یکی از موضوعات کلیدی برای بسیاری از سازمان‌ها، اهمیت فزاینده برون سپاری است. توان بالقوه برون سپاری از فعالیت‌هایی همچون نظافت، و طبخ غذا و امنیت به حوزه‌های مهمی همچون طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و سیستم‌های اطلاعاتی تغییر کرده است. در داخل سازمان‌ها برون سپاری مضامینی استراتژیک یافته است.

البته، شواهد موجود حکایت از آن دارد که سازمان‌ها هنوز به مزایای مطلوب برون سپاری دست نیافته‌اند. تحقیقات انجام شده توسط لاندلیس و کاکس (۱۹۹۷) مؤید تصمیمات برون سپاری هستند که از منظر استراتژیک اتخاذ می‌شوند و هدف از آن‌ها عمدتاً کاهش هزینه‌ها در کوتاه مدت است. همچنین محققان نگرانی‌های جدی را در خصوص شرکت‌هایی ابراز داشته‌اند که به طور گسترده‌ای دست به برون سپاری زده‌اند بدون این که درک کاملی از مفهوم آن داشته باشند.

تصمیم به برون سپاری

مبنای نظری برون سپاری، نظریه تجزیه و تحلیل هزینه معامله ویلیامسون (۱۹۷۵) است. این نظریه اقتصادی را با نظریه مدیریت ترکیب می‌کند تا بهترین رابطه‌ای که شرکت باید در محیط بازار ایجاد کند، مشخص شود. خصوصیات دارایی‌ها به سرمایه‌گذاری‌های مهم در سازمان‌ها می‌انجامد. مثلاً، سطح تجهیزات یا مواد موجود در معاملات، مرتبط با نوع دارایی‌ها است.

مسائل کلیدی

بسیاری از شرکت‌ها در اتخاذ یک دیدگاه استراتژیک در قبال تصمیمات برون سپاری شکست می‌خورند. این امر بدان دلیل است که آن‌ها برون سپاری را صرفاً یک موضوع کوتاه مدت تلقی می‌کنند. برخی مشکلات و مسایل کلیدی که شرکت‌ها در قبال تصمیم به برون سپاری با آن‌ها مواجه می‌باشند، عبارتند از:

- عدم وجود فرایند برون سپاری رسمی. بسیاری از شرکت‌ها هیچ مبنای قاطعی برای ارزیابی تصمیمات برون سپاری ندارند.
- یک رویکرد متفرق. بسیاری شرکت‌ها قادر نیستند تصمیمات برون سپاری خود را در قالب یک استراتژی کل یکپارچه سازند.
- تجزیه و تحلیل محدود هزینه‌ها. تجزیه و تحلیل هزینه‌های برون سپاری دربرگیرنده مقایسه هزینه‌های مهم مرتبط با کار داخلی و برون سپاری است.
- تعریف کسب و کار اصلی. بسیاری از مهارت‌ها را نمی‌توان به امید برون سپاری رها کرد. بسیاری از شرکت‌ها نا آگاهانه توانایی‌ها و کسب و کار اصلی خود را درگیر فرایند برون سپاری می‌کنند و همین امر باعث می‌شود آن‌ها هزینه‌های سنگینی را متحمل شوند.

نیازهای کلیدی برای یک برون سپاری اثر بخش

شناخت فعالیت‌های اصلی

در وهله نخست، شرکت‌ها باید فعالیت‌های اصلی و غیر اصلی خود را شناسایی کنند. یک فعالیت اصلی، یک فعالیت محوری برای شرکت است تا بتواند با موفقیت نیازهای مشتریان را در بازار رفع کند. مشتریان احساس می‌کنند که این فعالیت دارای ارزش افزوده است. و بنابر این امر به یک مزیت رقابتی مهم تبدیل می‌شود.

تجزیه و تحلیل توانایی‌های انجام فعالیت‌های اصلی

هر فعالیت اصلی باید نسبت به توانایی‌هایی تمامی ارائه دهندگان خدمات بیرونی سنجیده شوند. این امر امکان شناسایی عملکرد مربوط به هر فعالیت را میسر می‌سازد. منابع باید متمرکز بر فعالیت‌هایی باشند که در آن‌ها می‌توان به جایگاهی برتر دست یافت و ارزش افزوده بالایی را برای مشتریان رقم زد. یک موضوع استراتژیک در تصمیمات برون سپاری این است که آیا شرکت می‌تواند از طریق فعالیت‌های اصلی خود به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد یا خیر؟ بسیاری از شرکت‌ها فرض می‌کنند که چون همواره فعالیت‌هایشان به صورت داخلی انجام شده است، پس باید همچنان به این روش ادامه دهند. در بسیاری موارد، تجزیه و تحلیل دقیق‌تر، مؤید یک تفاوت مهم میان توانایی‌های آن‌ها و توانایی‌های عرضه‌کنندگان است.

تجزیه و تحلیل هزینه‌ها

تمامی هزینه‌های واقعی و بالقوه که دربرگیرنده تامین منابع فعالیت‌ها چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی هستند، باید سنجیده شوند. این امر دربرگیرنده تمامی هزینه‌های مرتبط با انجام فعالیت‌ها است. مهم است که یک ایده خوب را در نظر داشته باشیم زیرا این موضوع به تعاملات ما (به ویژه عرضه کنندگان) کمک شایانی می‌نماید.

مدیریت عرضه

در نتیجه برون سپاری فزاینده، شرکت‌ها بیشتر به عرضه کنندگان خود وابسته شده‌اند و بنابراین مدیریت عرضه به یک عامل موفقیت کلیدی تبدیل شده است. بسیاری از شرکت‌ها تلاش کرده‌اند تا روابطی تعاملی با عرضه کنندگان ایجاد نمایند زیرا آن‌ها به دنبال کاهش خطرات مرتبط با برون سپاری هستند.

عملی ساختن آن

- یک نگرش استراتژیک را درقبال تصمیمات برون سپاری اتخاذ کنید- براساس عوامل کوتاه مدت همچون کاهش هزینه‌ها و محدودیت‌های ظرفیت تولید عمل نکنید.
- برای یک هدف بلند مدت دست به برون سپاری بزنید نه فعالیت‌هایی که هدفشان تنها کاهش هزینه‌های سر به سر شما است.
- با کمک مدیریت ارشد و تیم‌های موجود، فعالیت‌های اصلی خود را شناسایی کنید.

- این فعالیت‌های اصلی را نسبت به توانمندی‌های موجود و بالقوه بسنجید.
- اگر می‌خواهید به یک مزیت رقابتی دست یابید، همواره یک فعالیت اصلی و محوری داشته باشید که آن را در داخل انجام می‌دهید.
- تمامی هزینه‌های واقعی و بالقوه را در قبال برون سپاری بسنجید- فقط به قیمت خرید توجه نکنید.

منابع :

- ۱- "برون سپاری: ارزش آن چیست؟" ام. الکساندر و دی. یانگ، ۱۹۹۶
- ۲- "راهکارهای استراتژیک برای تصمیمات برون سپاری"، دی. جنینگز، ۱۹۹۷
- ۳- "صلاحیت‌های محوری شرکت" سی. کی. پراهالاد و گری هامل، ۱۹۹۰