

## ارایه مدلی جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری در سازمان بر مبنای رویکرد کارت امتیاز متوازن و ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری

سید جلیل لاجوردی<sup>۱</sup>، علیرضا بوالهری<sup>۲</sup>

### چکیده

برون‌سپاری به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجاد کننده مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری فرآیندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد. در این میان، گاهی سازمان مجبور به برون‌سپاری جزئی یا کلی فرآیند خود است. این مقاله ابتدا به بررسی مدل‌های مختلف برون‌سپاری که تاکنون ارایه شده است، می‌پردازد. سپس سعی شده است با در نظر گرفتن اهمیت برون‌سپاری برای سازمان‌ها، مدلی برای انتخاب فرآیندهای مورد نظر ارایه شود. این مدل با استفاده از چارچوب کارت امتیاز متوازن و کمک گرفتن از مفهوم ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری، روشی را جهت شناسایی فرآیندهای مناسب برون‌سپاری در فضای کسب و کار ارایه می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** برون‌سپاری، کارت امتیاز متوازن، ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری

۱- استادیار دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۲/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۸۹/۴/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا بوالهری

Email: alireza@bolhari.com

## ۱- مقدمه

با توسعه اقتصاد جهانی، روند برون‌سپاری<sup>۱</sup> چه به صورت محلی و چه در سطح فراملیتی<sup>۲</sup>، گسترش زیادی داشته است. سازمان‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات می‌توانند فرآیندهای خاصی را در سطح فراملیتی برون‌سپاری کنند. بدین معنی که یک سازمان می‌تواند فرآیندهایی را توسط فناوری اطلاعات به سازمانی دیگر در کشوری دیگر برون‌سپاری کند [۱۵]. سازمان‌های بسیاری به منظور کاهش هزینه و بالا بردن کارآیی مجبور به تخصصی کردن فعالیت‌هایشان در حوزه‌هایی خاص شده‌اند. برون‌سپاری به عنوان روشی برای رسیدن به کارآیی بالاتر در تمامی واحدهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. سازمان‌های پیشرو، استراتژی‌های پیچیده‌تری را برای برون‌سپاری فرآیندهای اصلی خود، مانند طراحی، مهندسی، تولید و بازاریابی انتخاب کرده‌اند. بدین ترتیب این سازمان‌ها با دسترسی به توانایی‌های متخصصان تأمین‌کننده فرآیندهای آن‌ها، فایده‌های بسیاری برده‌اند [۱]. هرچه تأمین‌کننده‌های فرآیندهای سازمان توانا تر باشند، این امکان وجود دارد که سازمان فرآیندهای تجاری بیشتری را برون‌سپاری کند و تمرکز بیشتری را بر فرآیندهای داخلی خود قرار دهد تا بتواند به مزیت‌های رقابتی بیشتری دست پیدا کند. در این میان سازمان‌هایی نیز وجود دارند که از این امکان (برون‌سپاری) استفاده نمی‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها نیز برای تنها چند جزء از فرآیندهای خود برون‌سپاری انجام می‌دهند که این عمل آن‌ها را از استراتژی برون‌سپاری برای فرآیندهایشان باز می‌دارد و نمی‌توانند از مزیت‌های آن استفاده کنند [۴]. در این میان برون‌سپاری فرآیندهای استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردارند.

طبق مدل زنجیره ارزش پورتر و میلر [۱۶]، می‌توان فرآیندهای هر سازمانی را به دو گروه طبقه‌بندی کرد: فرآیندهای اولیه و حمایتی. فرآیندهای اولیه شامل پشتیبانی داخلی، عملیات‌ها، پشتیبانی خارجی، فروش و خدمات هستند. فرآیندهای اولیه فرآیندهای حمایتی پشتیبانی می‌شوند که شامل فرآیندهای زیرساخت سازمان<sup>۳</sup> مانند حسابداری، مالی و مدیریت، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و استخدام می‌شوند. با توجه به این موضوع که همه‌ی فرآیندهای سازمانی برای هر سازمان مهم و حیاتی‌اند، اما فرآیندهایی

1. Outsourcing
2. Off shoring
3. Infrastructure processes

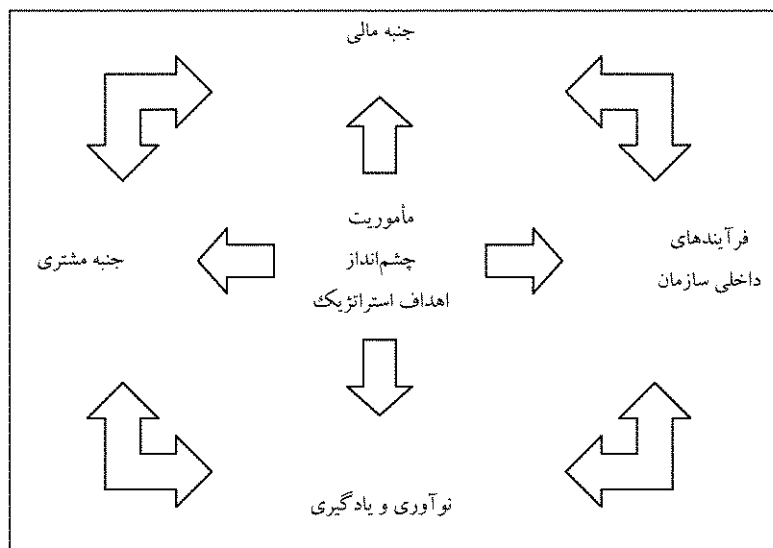
وجود دارند که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌کنند. اغلب این فرآیندها، فرآیندهای استراتژیک سازمان هستند که باید جهت شناسایی آن‌ها در میان دیگر فرآیندها اقدام کرد. به دلیل ایجاد مزیت رقابتی توسط فرآیندهای استراتژیک، باید در برون‌سپاری چنین فرآیندهایی دقت فراوانی به عمل آورد. در این مقاله با استفاده از چارچوب کارت امتیاز متوازن (BSC)<sup>۱</sup> سعی در ارایه مدلی برای شناسایی فرآیندهای مناسب برون‌سپاری در سازمان شده است. چارچوب BSC به تعریف و شناسایی عوامل حیاتی موفقیت که برای حصول اهداف سازمانی لازمند، می‌پردازد. چارچوب BSC محیط سازمان را به چهار جنبه تقسیم می‌کند که در نمودار شماره یک نشان داده شده است. می‌توان در صورت نیاز جنبه‌های دیگری نیز به این چارچوب اضافه کرد [۸]. در جنبه مالی، باید به بررسی این موضوع پردازیم که برای دستیابی به موفقیت مالی، چه تلاش‌هایی باید برای سهامداران انجام داد. در زمینه مشتریان و فرآیندهای داخلی نیز باید به ترتیب به این دو سؤال پاسخ بگوییم که جهت دستیابی به چشم‌انداز سازمان، چگونه در نظر مشتریان نمایان شویم و شرکت باید بر کدام یک از فرآیندهای سازمانی بیشتر تمرکز کند تا نظر سهامداران و مشتریان را تأمین کند. پاسخ‌گویی به این سؤال که چطور می‌توانیم توانایی‌های خود را برای تغییر و توسعه حفظ کنیم تا چشم‌انداز سازمان محقق شود، نیز در جنبه نوآوری و یادگیری مطرح می‌شود.

## ۲- برون‌سپاری در ادبیات موضوعی

در ادبیات برون‌سپاری می‌توان چندین چارچوب برای برون‌سپاری یافت. رویکردهای اولیه در این زمینه، بر برون‌سپاری تولید و تصمیم‌گیری برای تولید یا خرید استوار بود [۳] [۶]. این رویکردها بیشتر با تکیه بر مدل‌های تصمیم‌گیری می‌پرداختند. مدل هزینه‌های معاملاتی<sup>۲</sup> بر چارچوب برون‌سپاری تأثیر بسزایی داشته است [۲۰] [۱۴]. رویکردهایی که از مدل هزینه‌های عملیاتی تأثیر پذیرفته‌اند، به این موضوع می‌پردازند که روش برون‌سپاری بهینه بر پایه کمینه کردن هزینه‌های معاملاتی است. چارچوبی که ولینگز و گلوبرم (۱۹۹۹) ارایه کردند، به ارزیابی هزینه‌های معاملاتی بالقوه‌ای که در برون‌سپاری ممکن است به وجود آیند می‌پردازد و روش‌های کاهش این هزینه را بررسی می‌کند.

1. Balanced Score Card
2. Transaction Cost Economics

برخی از رویکردها برتری نظریه‌های مبتنی بر هزینه را زیر سؤال برده‌اند و معتقدند این مدل‌ها به تأثیر تصمیم‌گیری بر استراتژی سازمان توجه ناچیزی می‌کنند [۲].



نمودار ۱. چارچوب کارت امتیاز متوازن

بنابراین برخی چارچوب‌ها با رویکرد دلالت بر استراتژی سازمان به تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری پرداخته‌اند [۹][۱۷][۱۸][۱۹]. تعداد زیادی از این چارچوب‌ها توسط اصول مرتبط با دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> تأثیر پذیرفته‌اند. برای مثال، ونکاتسان [۱۹] به بیان رویکردی می‌پردازد که در شرکت تولیدکننده موتور خودرو در کشور آمریکا<sup>۲</sup> بررسی شده است. او ایده‌ای را معرفی می‌کند که در آن به واسطه‌ی یکپارچگی مشتقات محصولات، تحلیل خانواده محصولات و قابلیت تولید، به تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری می‌پردازد. رویکرد مزیت رقابتی که از مدل مبتنی بر منابع استفاده شده است، تأثیر بسزایی در برون‌سپاری یا نگهداری فرآیندها در داخل سازمان داشته است [۱۷]. به بیان این موضوع می‌پردازد که برون‌سپاری اثربخش برای یک سازمان در گرو توجه به دو مطلب است؛ یکی تمرکز بر مزیت‌های رقابتی برای رسیدن به جایگاهی سرآمد در بازار و دیگری

1. Resource-Based View  
2. Cummins Engine

برون‌سپاری فرآیندهایی که برای سازمان حیاتی نیستند و یا سازمان در آن‌ها توانایی خاصی ندارد.

اگرچه چارچوب‌های مورد بحث در بالا توانسته‌اند، سهم ارزشمندی در پیشبرد مفاهیم برون‌سپاری داشته باشند، اما این چارچوب‌ها از قدرت پیش‌بینی بالایی برخوردار نیستند [۱۲].

### ۳- مروری بر پژوهش‌های قبلی

آقای موم [۱۳] بیان می‌دارد، در صورتی که برون‌سپاری را در فازهای مختلفی در نظر بگیریم، می‌تواند برای نتیجه آن مفید واقع شود. در بررسی روش‌های برون‌سپاری که تاکنون ارایه شده است، اشاره‌ای به روشی نظام‌مند که بتواند مدلی عمومی برای برون‌سپاری ارایه کند، نشده است. این مسئله بستگی به این موضوع دارد که سازمان به برون‌سپاری فرآیندهای استراتژیک می‌پردازد یا فرآیندهای عملیاتی.

در زمینه‌ی برون‌سپاری، آقای جانسون [۱۰] بر اهمیت یکپارچگی تحلیل استراتژی سازمان با فرآیند برون‌سپاری تأکید می‌کند. وی بیان می‌کند، برون‌سپاری در شش مرحله به این شرح صورت می‌پذیرد:

۱. تحلیل استراتژیک
۲. مشخص کردن بهترین گزینه‌ها
۳. تعریف نیازمندی‌ها
۴. انتخاب تأمین کنندگان
۵. انتقال فرآیندها
۶. مدیریت ارتباط با تأمین کننده
- دیدگاه گریور [۵] ارتباط نزدیکی با نظریه جانسون دارد. بر طبق این دیدگاه، می‌توان برون‌سپاری را طی هفت مرحله به شرح زیر انجام داد:
۱. برنامه‌ریزی اولیه
۲. شناسایی موانع استراتژیک
۳. تحلیل هزینه/کارآیی
۴. انتخاب تأمین کنندگان
۵. شرط‌های مذاکره
۶. انتقال منابع
۷. مدیریت ارتباط با تأمین کننده.

اما هیچ‌کدام از دو دیدگاه جانسون و گریور عامل زمان را در برون‌سپاری مدنظر قرار نمی‌دهند. صرف‌نظر از این که سازمان و تأمین کننده یک یا چند بار تجربه کاری موفق داشته‌اند، سازمان باید خود را برای زمانی آماده کند که این رابطه به هر دلیلی از بین

می‌رود. بنابراین لوزندال و کاکس [۱۱] به منظور پر کردن این خلأ، دیدگاه شش مرحله‌ای زیر را ارائه می‌کنند:

۱. سنجش میزان بحرانی بودن فعالیت‌های سازمان
۲. سنجش بازار تأمین
۳. انتخاب مناسب روش ارتباط با تأمین کننده
۴. انتخاب تأمین کننده
۵. مدیریت تأمین کننده
۶. بازگرداندن فعالیت به داخل سازمان.

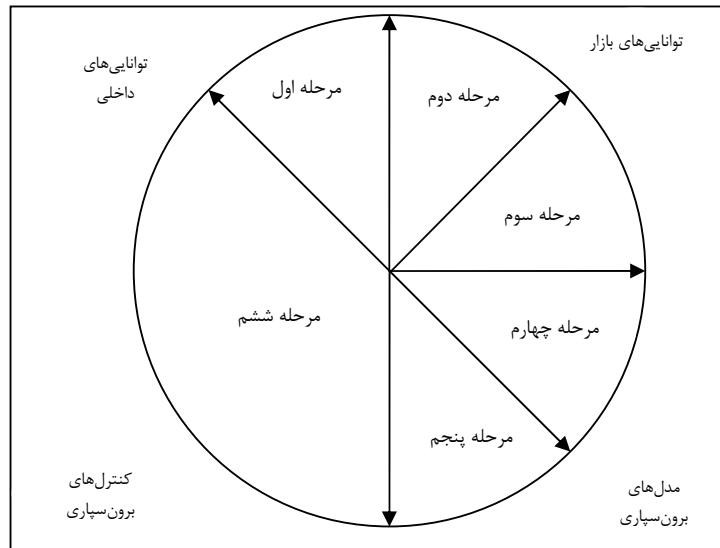
اما مدلی که برای برون‌سپاری ارائه شده و شش مرحله کلی دارد (نمودار شماره دو)، استراتژی برون‌سپاری را با در نظر گرفتن چهار بخش توانایی داخلی سازمان، توانایی‌های بازار، مدل‌های برون‌سپاری و کنترل‌های برون‌سپاری، ارائه کرده است. در این نمودار، میزان اهمیت هر مرحله به صورت شماتیک نشان داده شده است [۱۵].

#### مرحله اول: تحلیل خلأهای استراتژیک

در این مرحله سازمان به بررسی و تحلیل میزان آمادگی برای تغییر و حرکت به سوی برون‌سپاری می‌پردازد. این تحلیل موارد فرهنگی، مالی و فاکتورهای قانونی را نیز مد نظر قرار می‌دهد. نتیجه‌ی این تحلیل‌ها شناسایی نقاط ضعف سازمان است. این تحلیل برای هر سازمانی منحصر به فرد است و از هر سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.

#### مرحله دوم: تحلیل بازار، تحلیل ریسک

سازمان توسط مرحله قبل به این موضوع آگاهی پیدا کرده است که در یک یا چند فرآیند سازمانی ضعف دارد. حال باید به تحلیل بازار پردازد. این تحلیل باید در برگیرنده‌ی بازاری باشد که توانایی تأمین محصول یا خدمتی با سه ویژگی باکیفیت بودن، به تکامل رسیده و پایدار را داشته باشد.



نمودار ۲. مدل شش مرحله‌ای استراتژی برون‌سپاری

#### مرحله سوم: بررسی روش‌های مختلف انجام دادن فعالیت

در این مرحله، سازمان باید با در نظر گرفتن شرایط، به بررسی روش‌های مختلف انجام‌دادن فعالیت بپردازد. از روش‌های ممکن می‌توان به نگه‌داشتن فرآیند در داخل سازمان، برون‌سپاری جزئی از فرآیند یا برون‌سپاری کلی آن اشاره کرد.

#### مرحله چهارم: بررسی مدل انجام دادن فعالیت

با در نظر گرفتن دو عامل توانایی سازمان در انجام دادن فعالیت و احتمال این‌که فعالیت تبدیل به مزیت رقابتی برای سازمان شود، دوازده حالت به‌وجود می‌آید که سازمان باید با بررسی دقیق آن، مدل مناسب را شناسایی و انتخاب کند (برای مطالعه بیشتر به [۱۵] مراجعه شود).

#### مرحله پنجم: ارزیابی سناریوهای مختلف

در این مرحله باید به ارزیابی مدل‌ها و سناریوهای مختلفی که در مراحل قبل ایجاد شد، پرداخت. برای مثال برون‌سپاری یک پروژه یا برون‌سپاری کل یک فرآیند. چنین سناریوهایی باید با توجه به سه شاخص همسو بودن با اهداف سازمانی، وسعت برون‌سپاری و زمان ارزیابی شوند.

#### مرحله ششم: کنترل‌های برون‌سپاری

همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، این مرحله اهمیت زیادی را به‌خود اختصاص می‌دهد. همواره باید بر فرآیندهای برون‌سپار شده کنترل و نظارت داشت. این مرحله به معرفی فعالیت‌هایی که باید جهت کنترل عملکرد تأمین‌کننده انجام شوند، می‌پردازد.

#### ۴- ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری

این ماتریس بر پایه دو عامل اساسی بنا نهاده شده است. با در نظر گرفتن این دو عامل، یعنی توانایی نسبی سازمان در انجام دادن فرآیند و سهم فرآیند در مزیت رقابتی، چهار وضعیت برای برون‌سپاری ایجاد می‌شود که می‌توان به استراتژی مناسب دست پیدا کرد. با توجه به نمودار شماره ۳ که نشان دهنده‌ی ماتریس استراتژی برون‌سپاری است، به معرفی این عوامل می‌پردازیم.

#### الف) توانایی سازمان

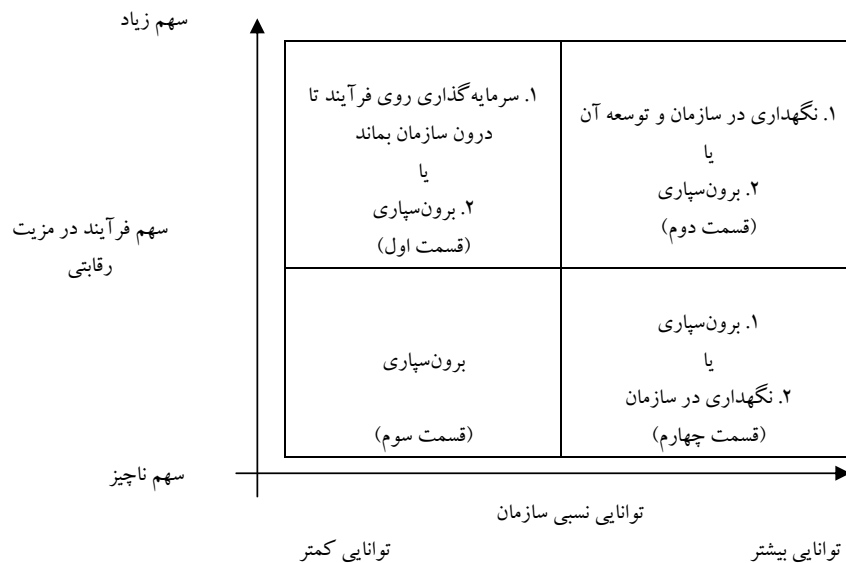
برخی سازمان‌ها فرآیندهای سازمانی را به گونه‌ای متفاوت با سازمان‌های مشابه خود انجام می‌دهند که باعث ایجاد مزیت رقابتی در آن فرآیندها می‌شود. به چنین موقعیتی، توانایی سازمان در انجام دادن فرآیندها می‌گوییم. بنابراین سازمان‌ها در چنین فرآیندهایی به کارآیی پایداری دست پیدا می‌کند که برای رقبا دسترسی به این موقعیت در زمان و هزینه مشخص، بسیار مشکل است. سازمان باید به نحوه‌ی انجام دادن فرآیندها توسط دیگر سازمان‌ها آگاه باشد تا بتواند به تصمیم‌گیری صحیحی جهت برون‌سپاری فرآیندها بپردازد. بنابراین، باید تفاوت بین فرآیندهای سازمان خود و دیگر سازمان‌ها را به‌صورت دقیق پیدا و تحلیل کرد. این تحلیل به سازمان کمک می‌کند تا دریابد آیا برون‌سپاری یک فرآیند که برای او مزیت رقابتی محسوب می‌شود، زیان‌آور است یا نه. از طرفی سازمان باید بداند که آیا می‌تواند با انجام دادن آن فرآیند کلیدی و حیاتی در درون خود، به مزیت رقابتی پایدار دست یابد یا نه. روشن است که اگر سازمانی بتواند این فرآیند را به‌خوبی درون سازمانی انجام دهد، نیازی به برون‌سپاری آن نیست [۱۲].



**ب) سهم فرآیند در مزیت رقابتی**

این مسئله موضوع بسیار مهمی در امر برون‌سپاری است. فرآیندهایی که برای مزیت رقابتی سازمان حیاتی هستند و سازمان در آن‌ها توانایی‌های خاصی دارد، باید در داخل سازمان بمانند و برای حفظ این موقعیت، به آن‌ها توجه استراتژیک شود. چنین فرآیندهایی از طریق کاهش هزینه‌های سازمان و یا ایجاد خدمت یا کالاهای متمایز، تأثیر بسزایی در توانایی سازمان به رسیدن به مزیت رقابتی دارند. بنابراین، کارآیی برتر در چنین فرآیندهایی می‌تواند سازمان را به سازمانی برجسته تبدیل کند و ارایه دهنده‌ی کالا و خدمات متمایزی در دید مردم باشد. فرآیندهایی که برای مزیت رقابتی سازمان کلیدی و حیاتی نیستند، تأثیر محدودی بر مزیت رقابتی سازمان دارند. اگرچه این فرآیندها نیز باید به بهترین شکل ممکن انجام شوند، اما هرگونه بهبود فرآیندی که در آن‌ها ایجاد شود، ممکن است تأثیر کمی بر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان بگذارد؛ زیرا این فرآیندها را مشتری نهایی به‌طور مستقیم احساس نمی‌کند (همان منبع).

با توجه به آن‌چه در ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری گفته شد، چهار حالت به‌وجود می‌آید که استراتژی مناسب برای هر حالت در نمودار شماره ۳ آورده شده است.



نمودار ۳. ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری

### ۵- روش‌شناسی پژوهش و مدل پیشنهادی

در این پژوهش سعی شده است با مطالعه مراجع معتبر و بررسی و تحلیل آن‌ها، به ارایه مدل پیشنهادی پرداخته شود. از آن‌جا که هدف پژوهش، ارایه مدلی جدید جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری در سازمان‌هاست، پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش گردآوری اطلاعات آن به صورت کتابخانه‌ای/اسنادی است.

مدل ارایه شده جهت انتخاب فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری بر پایه چارچوب کارت امتیاز متوازن و ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری بنا نهاده شده است. این مدل طی سه فاز اصلی در یک سازمان پیاده‌سازی می‌شود. فاز اول شناسایی فرآیندهاست که طی این فاز، به شناسایی فرآیندهای سازمان می‌پردازیم. فاز دوم را طبقه‌بندی فرآیندها بر اساس چارچوب BSC تعریف می‌کنیم. فاز سوم رتبه‌بندی فرآیندها بر اساس نظر افراد خبره و کارشناسان سازمان است. طی این مراحل، در هر یک از چهار جنبه رویکرد BSC، یک فرآیند شناسایی شده که کاندیدای برون‌سپاری در آن دسته است. بنابراین در پایان، چهار فرآیند کاندیدای برون‌سپاری معرفی می‌شوند. در ادامه به معرفی هر یک از این فازها می‌پردازیم.

#### فاز اول: شناسایی فرآیندها

در این فاز باید به شناسایی فرآیندهای سازمان پرداخت. از آن‌جایی که ممکن است فرآیندهای جزئی نیز کاندیدای برون‌سپاری شوند، بنابراین باید همه‌ی فرآیندهای سازمان، چه جزئی و چه اصلی، چه استراتژیک و چه روزمره را شناسایی کرد. خروجی این فاز لیستی از فرآیندهای سازمان همراه با توضیحاتی درباره آن‌ها است.

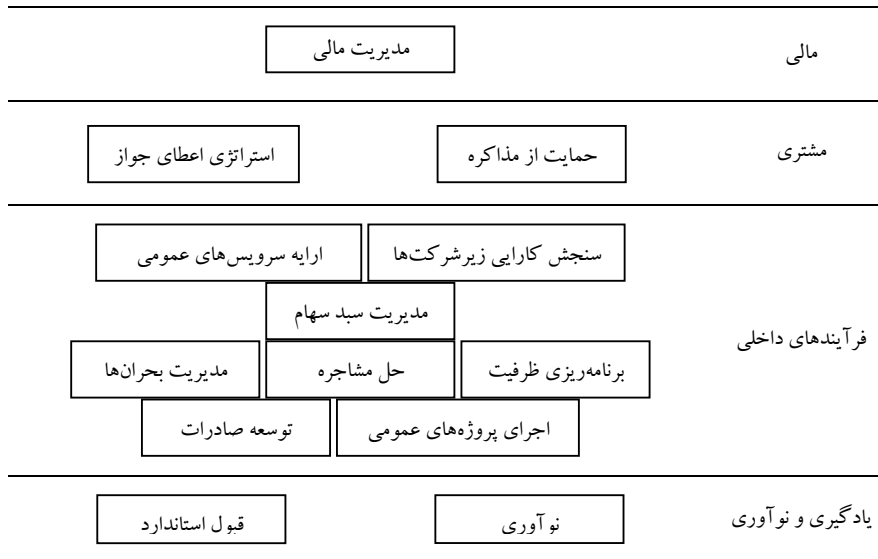
#### فاز دوم: طبقه‌بندی فرآیندها

فرآیندهای سازمان را بر اساس چارچوب کارت امتیاز متوازن که در بالا معرفی شده است و در ادامه بیشتر به آن اشاره خواهد شد، طبقه‌بندی می‌کنیم. همان‌گونه که اشاره شد، BSC نه تنها بر مسایل مالی تمرکز می‌کند، بلکه به سنجش اهداف سازمانی با تکیه بر سه جنبه دیگر (مشتری، فرآیندهای سازمانی و رشد و یادگیری) نیز می‌پردازد. خروجی این مرحله نیز نموداری است که فرآیندهای سازمان را در چهار دسته تعریف شده جای داده است (به نمودار شماره ۴ مراجعه شود).

**فاز سوم: رتبه‌بندی فرآیندها**

در این فاز با استفاده از دیدگاه افراد خبره و کارشناسان سازمان باید به رتبه‌بندی فرآیندها پرداخت. بدین معنی که با استفاده از شاخص‌هایی که ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری در اختیار ما می‌گذارد، می‌توان فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری را شناسایی کرد. بنابراین، با استفاده از ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری، نظر چنین افرادی را در ارتباط با جنبه‌های مختلف فرآیندها جویا شده و با روش‌های آماری به بررسی و تحلیل آن‌ها می‌پردازیم. در این مرحله برای هر جنبه BSC، یک فرآیند کاندیدای برون‌سپاری می‌شود. در ادامه با استفاده از فرآیندهای شرکت همکاران سیستم، به توضیح بیشتر مدل پیشنهادی می‌پردازیم.

در روشی که توسط حنفی زاده [۷] در شرکت همکاران سیستم ارایه شده است، به شناسایی فرآیندهای استراتژیک در سازمان پرداخته شده است. او در این روش به شناسایی فرآیندهای سازمان و دسته‌بندی آن‌ها در چهار جنبه روش کارت امتیاز متوازن، مطابق با فاز دوم مدل پیشنهادی، پرداخته است. در نمودار شماره ۴، این دسته‌بندی را مشاهده می‌کنید. با کمک این نمودار، مدل پیشنهادی را دقیق‌تر بررسی می‌کنیم.



نمودار ۴. دسته‌بندی فرآیندهای سازمان در روش کارت امتیاز متوازن

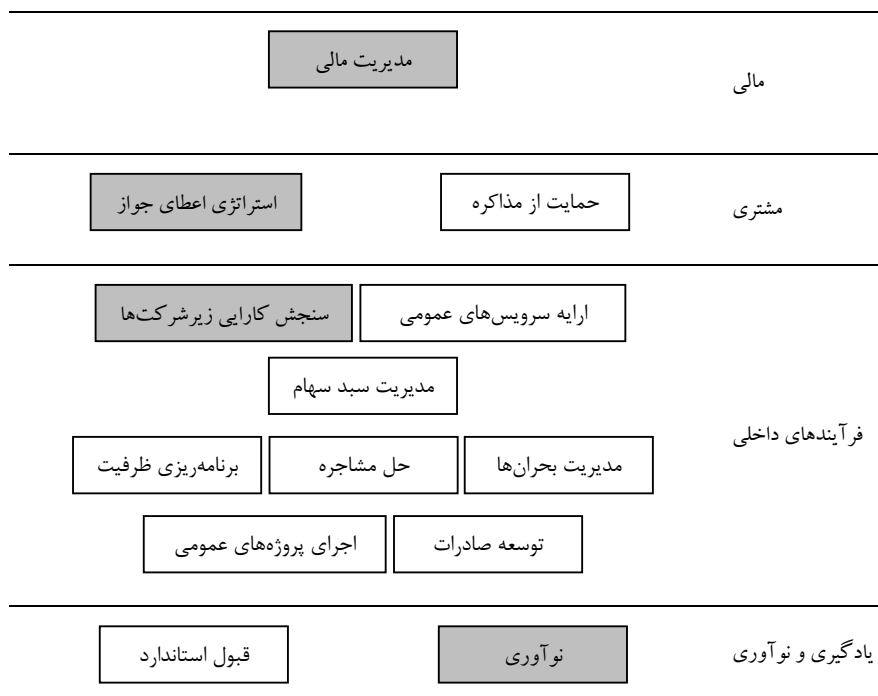
طبق فاز سوم مدل پیشنهادی (رتبه‌بندی فرآیندها)، با استفاده از دیدگاه افراد خبره و کارشناسان سازمان به رتبه‌بندی فرآیندها می‌پردازیم. در این فاز ابتدا به نگاره‌ای مانند نگاره شماره ۱ رسیده که نتیجه تحلیل داده‌های به‌دست آمده از دیدگاه افراد خبره و کارشناسان سازمان است. سپس با استفاده از این اطلاعات، به شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری در قالب چارچوب کارت امتیاز متوازن می‌پردازیم که نمونه‌ای از آن در نمودار شماره ۵ نشان داده شده است.

نگاره ۱. رتبه میانه، رتبه دسته، رتبه کل، میانگین و واریانس هر فرآیند بر طبق رویکرد رقابتی

نام فرآیند	دسته‌بندی در BSC	رتبه میانه در تست فریدمن	رتبه در دسته	رتبه کل	میانگین	واریانس
مدیریت مالی	مالی	۳۳۰	۱	۱۲	۲۳۴	۰.۹
حمایت از مذاکره	مشتری	۲۵۷	۲	۱۳	۲۰۸	۱.۰۳
استراتژی اعطای جواز	مشتری	۹۵۲	۱	۶	۴۳	۱.۱۶
سنجش کارایی زیرشرکت‌ها	فرآیند داخلی	۱۰۳۹	۱	۱	۴۶	۰.۴۸
مدیریت سبد سهام	فرآیند داخلی	۹۸۳	۲	۳	۴۵۶	۰.۵۱
توسعه صادرات	فرآیند داخلی	۹۸۷	۳	۴	۴۴۳	۱.۰۴
برنامه‌ریزی ظرفیت زیرشرکت‌ها	فرآیند داخلی	۹۲۲	۴	۵	۴۳	۱.۰۱
اجرای پروژه‌های عمومی	فرآیند داخلی	۵۹۳	۵	۷	۳۳	۰.۹۸
ارایه سرویس‌های عمومی	فرآیند داخلی	۵۷۴	۶	۸	۳۳۹	۰.۷۴
حل مشاجره	فرآیند داخلی	۵۷۰	۷	۹	۳۳۹	۰.۸۱
مدیریت بحران	فرآیند داخلی	۳۵۰	۸	۱۱	۲۲۱	۱.۵
نوآوری	نوآوری و یادگیری	۹۹۸	۱	۲	۴۴۷	۱.۰۵
قبول استانداردها	نوآوری و یادگیری	۵۵۴	۲	۱۰	۳۳۰	۰.۷۳

در این مدل، به دلیل دیدگاه جامع BSC، از هر دسته یک فرآیند به عنوان فرآیند کاندیدای برون‌سپاری انتخاب خواهد شد. به این معنی که پس از مرتب کردن فرآیندها بر مبنای رتبه میانه، فرآیند اول کاندید برون‌سپاری می‌شود، اما در صورت وجود محدودیت جهت برون‌سپاری، می‌تواند به فرآیندهای موجود در رتبه دوم یا سوم مراجعه کرد. برای مثال، اگرچه توسعه صادرات و مدیریت سبد سهام در تست فریدمن رتبه بالاتری نسبت به استراتژی اعطای جواز آورده‌اند، اما به دلیل این که در هر دسته فقط باید یک فرآیند

انتخاب شود، استراتژی اعطای جواز انتخاب شده است. بدین ترتیب، مدیریت مالی، استراتژی اعطای جواز، سنجش کارایی زیرشرکت‌ها و نوآوری به‌عنوان فرآیندهای مورد نظر شناسایی شده‌اند. نمودار شماره ۵ نشان دهنده‌ی فرآیندهای استراتژیک سازمان در هر جنبه از روش کارت امتیاز متوازن است.



نمودار ۵. فرآیندهای استراتژیک سازمان بر طبق مطالعه موردی در چارچوب BSC

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که اشاره شد، به‌دلیل وجود مشکلات احتمالی در برون‌سپاری فرآیندهای سازمان، توجه زیاد به موضوع برون‌سپاری از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به آنچه گفته شد، روش ارایه شده جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری از یک‌سو با استفاده از ماتریس استراتژی برون‌سپاری به بررسی علمی و سیستماتیک فرآیندها می‌پردازد و از سوی دیگر با استفاده از نظرهای افراد خبره و

کارشناسان سازمان، اطلاعات واقعی و به روز موجود در سازمان را استخراج می کنند. در این مدل، برای هر کدام از چهار جنبه روش کارت امتیاز متوازن، یک فرآیند کاندیدای برون سپاری می شود. بدین ترتیب در صورتی که مدل برای روش کارت امتیاز متوازن به صورت کلاسیک با چهار جنبه اجرا شود (می توان بنا به شرایط خاص هر سازمان جنبه های دیگری نیز به BSC افزود)، چهار فرآیند کاندیدای برون سپاری خواهیم داشت. سازمان ها می توانند بنا به شرایط، به برون سپاری چنین فرآیندهایی بپردازند. به مدیران و پژوهشگران پیشنهاد می شود، در به کارگیری این مدل، بیشترین توجه و ژرف اندیشی خود را به کار بندند. مدل ارائه شده، مدلی مفهومی است که نیاز به اجرا و پیاده سازی در موارد مختلفی دارد تا بتوان مدلی عملیاتی و بالغ که قابلیت اطمینان بالایی داشته باشد، ارائه کرد.

#### منابع

1. Aron R, Singh JV (2005). Getting offshoring right, Harvard Business Review, (December): 135–143
2. Baden-Fuller C (2000). Targett, D. and Hunt, B. Outsourcing to outmaneuver: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure, European Management Journal 18(3): 285–295.
3. Culliton JW (1956). Make or Buy: A Consideration of the Problems Fundamental to a Decision Whether to Manufacture or Buy Materials, Accessory Equipment, Fabricating Parts and Suppliers, Harvard Business Research.
4. Gottfredson M, Puryear R, Phillips S (2005). Strategic sourcing: From periphery to the core, Harvard Business Review (February), 132–139.
5. Greaver M.F (1998). Strategic Outsourcing-A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Amacom, New York.
6. Higgins C (1955). Make-or-buy re-examined, Harvard Business Review 33(3): 109–119.

7. Hanafizadeh P, Moayer S (2008). A methodology to define strategic processes in organizations; an exploration in managerial holding companies, *Business Process Management Journal*, 14(2): 219-227.
8. Hepworth P (1998). Weighting it up – a literature review for the balanced scorecard, *Journal of Management Development*, 17(8): 559-563.
9. Insinga R.C, Werle M.J (2000). Linking outsourcing to business strategy, *Academy of Management Executive* 14(4): 58–70.
10. Johnson M (1997). *Outsourcing in Brief*, Butterworth, Heinemann, UK.
11. Lonsdale C. Cox A. (1998). *Outsourcing: A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques*, Earlsgate Press, London.
12. McIvor R (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal* 26, 24– 34.
13. Momme J (2002). Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications, *Computers in Industry* 49: 59–75.
14. Ngwenyama O, Bryson N (1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analysing outsourcing decision problems, *European Journal of Operational Research* 115: 351–367.
15. Patel Alpesh B, Aran Hemendra, (2005). *Outsourcing Success: The Management Imperative*, Palgrave McMillan, New York.
16. Porter M.E, Millar VE (1985). How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 66 (4): 149-60.
17. Quinn JB (1999), Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities, *Sloan Management Review* 40(4): 9-21.
18. Roy V, Aubert B (2002). A Resource-based analysis of IT sourcing, *Databases for Advances in Information Systems* 33(2): 29-40, Spring.

19. Venkatesan R (1992). Strategic sourcing: To make or not to make, Harvard Business Review 70(6): 98-107.
20. Vining A, Globerman S. (1999). A Conceptual framework for understanding the outsourcing decision, European Management Journal 17(6): 645-654.