



دستورالعمل تنظیم پروپوزال فنی واحدها و بخشهای درمانی در بیمارستان / مرکز آموزشی درمانی.....

مقدمه:

امروزه سازمان ها درصدد انجام وظایف و فعالیت های خود با صرفه جویی در وقت و هزینه و ارتقای کیفیت می باشند. به صورتی که بتوانند در فضای رقابتی امروز ، مزیت رقابتی خاصی را کسب نمایند. برون سپاری یکی از روش هایی است که می تواند سازمان ها را در رسیدن به این هدف یاری نماید. سازمان ها با برون سپاری ساختاری منعطف تر ایجاد می نمایند و می توانند از منابع خارج سازمان بهره گیرند و در نتیجه توان سازمان ها برای پاسخگویی و انطباق با تغییرات محیطی افزایش خواهد یافت . **پیتز دراکر** در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید :چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان های جهان فردا است .این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که سازمان های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند .این قبیل سازمانها به تشکیلاتی تبدیل می شوند که به درآمدهای عالی و بهره وری بالا دست پیدا می کنند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکزی کنند که برای آنها مأموریت یافته اند .کارهایی را انجام می دهند که دقیقا به اهداف سازمانی آنها مربوط است .کارهایی را به خوبی می شناسند و به جزئیات آن آشنا هستند .مابقی فعالیتهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می گردد ."

تعاریف مختلفی که از برون سپاری وجود دارد به صورت خلاصه در ذیل آمده است:

*برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت های داخلی یک سازمان به تأمین کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به تأمین کننده بیرونی بر اساس قرارداد .در واقع دربرون سپاری علاوه بر واگذاری فعالیتها و عوامل تولید کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری وسایر تجهیزات ، اختیار تصمیم گیری مسئولیت و حق تصمیم گیری در مورد فعالیتها نیز در اغلب موارد واگذار می گردد.

*برون سپاری یعنی کالاهای و خدماتی که قبلا در داخل سازمان تولید شده و از دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد.



*برون سپاری به روشی گفته می شود که طی آن، بنا بر دلایلی شرکتی قسمتی از کار خود را به شخص و یا شرکتی دیگر بسپارد.

برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی از فعالیت های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم گیری شرکت به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد و یا تفاهم نامه.

*برون سپاری را می توان طراحی فعالیتها به وسیله ارکان ثالث، قرارداد بستن کار و سیستماتیک با سازمان های بیرونی، برای خرید فعالیتها و یا درجه پایینی از یکپارچه سازی عمودی در یک زنجیره تأمین تعریف نمود.

*برون سپاری می تواند به صورت انعقاد قرارداد با یک سازمان خارجی ، جهت بر عهده گرفتن مسئولیت فراهم کردن مسئولیت های کسب و کار تعریف شود.

به طور کلی آنچه که یک مدیر به هنگام تصمیم گیری در امور برون سپاری باید در نظر بگیرد، پاسخ به چهار سوال کلیدی زیر می باشد:

Why - چرا برون سپاری؟ آیا سازمان شما در کل باید استراتژی برون سپاری را انتخاب کند یا خیر؟
منافع و ریسک های آن چیست؟

What - کدام فعالیتها؟ سازمان شما چه فعالیت هایی را باید برون سپاری کند ؟

Whom - به چه کسی؟ سازمان شما فعالیت های انتخاب شده برای برون سپاری را باید به چه ارائه دهندگان خدمتی واگذار کند؟

How - چگونه؟ در سازمان شما پس از برون سپاری فعالیت ها چگونه باید اداره شود؟



با توجه به معانی متعدد برون سپاری و معیارهای مختلف اندازه گیری آن می توان انواع مختلفی را برای آن در نظر گرفت. بدین منظور با توجه به معیارهایی از قبیل سطح تصمیم گیری، حجم برون سپاری، میزان ادغام، روابط ویژه سطح کنترل اداری و نوع مالکیت، انواع برون سپاری طبق جدول زیر طبقه بندی می شود.

معیار طبقه بندی	نوع برون سپاری
سطح تصمیم گیری- حجم برون سپاری- میزان ادغام روابط ویژه- کنترل اداری مالکیت	برون سپاری راهبردی یا استراتژیک، برون سپاری تاکتیکی یا سنتی برون سپاری کلی، برون سپاری انتخابی یا بخشی برون سپاری، نیمه برون سپاری برون سپاری گروهی یا داخلی، برون سپاری غیر گروهی یا خارجی برون سپاری عملکرد، برون سپاری منابع برون سپاری بخش دولتی، برون سپاری بخش خصوصی

*برون سپاری راهبردی عبارت است از تصمیم راهبردی یک سازمان به منظور واگذاری فعالیتی که در داخل سازمان انجام می شود به تأمین کننده بیرونی. بنابراین برون سپاری راهبردی با راهبرد های بلند مدت سازمان همراستا می باشد. برون سپاری راهبردی با توجه به چشم انداز آینده، ساختار، مزیت رقابتی، عملکرد و هزینه های فعلی و آینده سازمان به بررسی موضوع برون سپاری می پردازد. برون سپاری راهبردی به فعالیت های مرتبط با کسب و کار اصلی شرکت و فعالیت هایی که به صورت بالقوه و بالفعل می تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و منجر به خلق ارزش برای سازمان شوند، اشاره می کند. از آنجا که برون سپاری راهبردی با تغییر مرزهای سازمان مرتبط است، همانند کسب و کار و راهبرد اصلی شرکت در نظر گرفته می شود.

پنج جزء اصلی برون سپاری راهبردی عبارتند از:

- ۱- ارتباط نزدیک مابین فرآیند برون سپاری و عوامل کلیدی موفقیت شرکت.
- ۲- انتقال مالکیت فعالیت های کسب و کاری که قبلاً در داخل سازمان انجام می شد که اغلب همراه با انتقال کارمندان و دارایی های فیزیکی به ارائه دهنده خدمت است.



- ۳- برقراری روابط همکاری سراسری که طولانی تر و جامع تر از قرارداد های همکاری معمولی می باشد.
- ۴- تعهد بلند مدت مابین سازمان و ارائه دهنده خدمت. باتوجه به بررسی مدت زمان بیش از ۱۰۰ قرارداد اصلی، مشخص شده است که مدت زمان قرارداد بلند مدت بین ۶ تا ۷ سال می باشد.
- ۵- تعریف قراردادی سطح خدمت ارائه شده و میزان تعهدات طرفین قرارداد.

فرامرزسپاری:

فرامرزسپاری که میان کشورهای اروپایی و آمریکایی رایج است، عبارت است از واگذاری فرآیندهای کسب و کار به منظور کاهش هزینه و بدون تغییر یا کاهش در کیفیت محصولات. برخی دلایلی که منجر به مشکل تر شدن اجرای برون سپاری فرامرزی نسبت به برون سپاری داخلی می شوند عبارتند از:

- * تفاوت زمانی و مکانی میان سازمان دریافت کننده و واگذار کننده برون سپاری.
- * هماهنگی و تلاش بیشتر جهت انتقال فناوری.
- * گسترش مرز میان سازمان ها
- * کنترل بیشتر بر فعالیت های اجرایی
- * تفاوت فرهنگی میان سازمان ها
- * مشکلات ناشی از عدم هماهنگی میان سازمان ها

دلایل برون سپاری و منابع مورد نیاز:

الف: دلیل سازمانی

- ۱- بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت های بنیادی: سازمانها به برون سپاری، به دید یک استراتژی تجاری می نگرند. این موضوع در مورد شرکت های صاحب تکنولوژی پیشرفته نظیر مایکروسافت ملموس تر است.
- ۲- دستیابی به توانمندیها و امکانات در کلاس جهانی.
- ۳- افزایش انعطاف پذیری در بلند مدت: افزایش انعطاف پذیری در مواجه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و تکنولوژی از ملاحظات کلیدی اکثر شرکت ها به حساب می آید.
- ۴- گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن مزایای مهندسی مجدد.
- ۵- افزایش بخش ها و وظایف -دگرگونی و تحول در سازمان.
- ۶- توسعه فروش و امکانات کلیدی در گذر زمان، هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه ای فراهم نباشد.



- ۷- کسب فرصت ها و موقعیت های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید به واسطه دسترسی به شبکه ی تأمین کنندگان ، گستره مناسبی از قابلیت های گوناگون و متنوع.
- ۸- بهبود عملکرد عملیاتی همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره وری، زمان پیشبرد کوتاه تر، استفاده ی بهتر تجهیزات، افزایش خروجی ها و سود بیشتر.
- ۹- دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت های جدید.
- ۱۰- افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره برداری و نفوذ در سیستم ها، فرآیندها و توانمندی توسعه یافته ی تأمین کننده.
- ۱۱- دسترسی به خدمات جدید.
- ۱۲- بهبود مدیریت و کنترل.
- ۱۳- بهبود مدیریت ریسک.
- ۱۴- تحصیل و کسب ایده های نوآورانه.
- ۱۵- کسب وجهه ی تجاری مناسب به واسطه ی همکاری با پیمانکاران پیشرو.

ب: دلایل مربوط به امور مالی و هزینه ها

- ۱- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده ی محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد و ساختار هزینه های پایین تر
- ۲- ایجاد نقدینگی
- ۳- تغییر هزینه های ثابت به متغیرها

ج: دلایل مرتبط با نیروی انسانی

- ۱- بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران
- ۲- متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری
- ۳- حل مشکل مثل مشکل پرسنلی و

سطوح برون سپاری

- برون سپاری می تواند در اموری مانند زیر انجام شود:
- * خدمات پشتیبانی، نگهداری و امنیت، سرایداری، خدمات غذا و ...
 - * خدمات و سرویس های اطلاعاتی
 - * برنامه ریزی و کنترل پروژه



*تدارکات

*امور حقوقی کارکنان - لیست حقوق امور نیروی کار موقت

*انبارداری و مدیریت موجودی

*خدمات مسافرتی

*خدمات رضایت مشتری

اما از نظر دیگر برون سپاری را می توان به سطوح زیر تفکیک کرد:

*فردی - نظیر واگذاری وظایف یک حسابدار یا تراشکار

*وظیفه ای - نظیر واگذاری وظایف بخش حسابداری یا تراشکاری

*فرآیند نظیر واگذاری وظایف کل فرآیند تولید یک قطعه

در تقسیم بندی دیگر برون سپاری را می توان به دو سطح عملیاتی و استراتژیک تقسیم کرد. برون سپاری استراتژیک زمانی است که با استراتژی های بلند مدت سازمان همسو بوده و بر آن سازمان تنظیم گردد. برون سپاری ممکن است کوتاه مدت باشد، ممکن است برخی برون سپاری ها مانند برونسپاری قطعات و نیز فعالیت های وظیفه ای و فردی بسیار کوتاه مدت، حدود شش ماه باشند اما عموماً برونسپاری فرآیندها زمان طولانی تری دارد.

عوامل درون سازمانی موثر بر برون سپاری:

- **افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی:** بهبود انعطاف پذیری در خصوص وضعیت هایی مطرح می شود که حجم برخی فعالیت ها در زمان های پیش بینی ناپذیر افزایش می یابد و کارکنان شرکت قادر به انجام به موقع و کارآمد آن نیستند. هنگامی که حجم فعالیت در زمان های مختلف سال نوسان دارد، ممکن است حذف هزینه های ثابت مرتبط با کارکنان فعلی شرکت و انتقال فعالیت مزبور بر اشخاص خارج از سازمان که در قبال کار انجام شده حق الزحمه دریافت می کنند، مناسب باشد. این تصمیم موجب می شود که هزینه های ثابت به هزینه های متغیر تبدیل شود.

- **کاهش هزینه های درون سازمانی:** شرکت ها ممکن است به دلایل مختلف نظیر نامناسب بودن وضعیت مالی یا افزایش سودآوری، بر صرفه جویی هزینه ها تأکید کنند. اگرچه کاهش هزینه ها از طریق واگذاری بخشی از فعالیت ها امکان پذیر است، اما در تمامی وضعیت ها به نتیجه درخور ملاحظه ای منجر نمی شود.



مؤسسات تخصصی نظیر مراکز پردازش اطلاعات، معمولاً کارهای چندین شرکت را به طور متمرکز انجام می دهند. این مؤسسات به دلیل تخصصی بودن و متمرکز بودن فعالیت ها در یک رشته خاص، هزینه بسیار پایین دارند و فعالیت های شرکت را با هزینه کمتری انجام می دهند.

- **بهبود خلاقیت:** مدیریت می تواند یک بازسازی سازمانی کامل بر روی شرکت را اعلام کند و برون سپاری را مورد استفاده قرار دهد تا یک علامت تعجب بر روی قطعیت خودش قرار داده و به طور واقعی وضعیت جاری را تغییر دهد. با انجام دادن یک چنین اقدام قابل ملاحظه ای در آغاز بازسازی سازمانی، کارکنان خواهند دانست مدیریت درباره این تغییرات قاطعیت دارد و بسیار احتمال دارد که کارکنان در رسیدن به یک ساختار جدید در سازمان کمک رسانی کنند.

- **ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری:** یک شرکت می تواند از راهبرد واگذاری بخشی از فعالیت های خودش به سایر مؤسسات به عنوان ابزار بازاریابی استفاده کند. بدین ترتیب شرکت منابع تأمین کننده کالا و خدمات مورد نیاز را به مشتریان بالقوه خود معرفی و به طور ضمنی اعلام می کند که چون بخشی از فعالیت های شرکت توسط برخی شرکت های معتبر انجام می شود، مشتریان می توانند نسبت به کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده اطمینان نمایند.

عوامل برون سازمانی موثر بر برون سپاری:

- **برون سپاری به منظور رسیدن به رقبا:** برون سپاری در حالت هایی از رسیدن به رقبای دیگر ممکن است چندین منظور را پاسخگویی کند. عملیات موجود ممکن است از چنان هزینه بالایی برخوردار باشد که یک قرارداد برون سپاری، یک مزیت هزینه ای کوتاه مدت را ببار آورد. با اهمیت تر آنکه، قرارداد برون سپاری به شرکت یک امکان از فضای تنفسی را فراهم می سازد تا توقف کند و قابلیت های حیاتی آتی خودش را مجدداً ابداع کند.

- **برون سپاری به دلیل تغییر یافتن نیازهای مشتری:** در بسیاری از صنایع، قوانین بازی به دلیل تغییرات عمده در سلیقه های مشتری تغییر می یابد. در این شرایط، منبع سود ها در زنجیره ارزش، ممکن است از یک قسمت به قسمت دیگری تغییر یابد. گاهی اوقات، مانند حالت هایی که کالاها به کالاها تبدیل می شوند، ارزش افزوده از ناحیه بازاریابی به ناحیه عرضه تغییر مکان می دهد. در سایر موارد، وقتی که اقلام بیشتر وابسته به مد می شوند، منبع ارزش ممکن است در جهت عکس از تولید به بازاریابی تغییر جهت دهد.



-برون سپاری به دلیل تغییر در فناوری روز دنیا: تغییر فن آورانه ممکن است بر علیه شرکت استقرار یافته کار کند و این فعالیت را به طریقی دوباره تعریف کند که شرکت برای باقی ماندن در بازی، مجبور به برون سپاری شود. این موضوع در صنعت داروسازی دقیقاً مصداق دارد. اگرچه روش توزیع داروها در سالهای اخیر زیاد تغییر نکرده است و به همراه آن محصولات ارائه شده به مصرف کنندگان، از طریق پزشکان و بیمارستان ها کلید موفقیت بوده است. با وجود این، منبع داروهای جدید شدیداً تغییر کرده است.

مزایای برون سپاری:

دیدگاه رایج سازمان ها به برون سپاری به عنوان وسیله ای برای کاهش هزینه می باشد، اما مزیت مهمتر برون سپاری، بهبود کیفیت فعالیت ها و محصولات و اثر بخشی بیشتر کارکنان سازمان می باشد. برونسپاری کلیه فعالیت های غیر اصلی سازمان منجر به کاهش فعالیت های کاری مدیریت ارشد سازمان شده و از این طریق تمرکز بر مزیت رقابتی مدیریت افزایش می یابد. اگر چه برون سپاری در کوتاه مدت منجر به بیکاری کارمندان می شود اما در بلند مدت بروز خلاقیت، پیشرفت های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده منجر به ظهور صنایه و محصولات جدید خواهد شد. افزایش اثربخشی با تمرکز بر فعالیت های محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد.

- بهبود خدمات ارائه شده به مشتری
- بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن به یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن
- کاهش و کنترل هزینه عملیات محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد بهتر و هزینه پایین تر - مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر
- بهره مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین کنندگان
- بهبود عملکرد عملیاتی همچون کیفیت بالاتر و افزایش بهره وری
- آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر کاهش سرمایه گذاری در فعالیت های برونسپاری شده
- انعطاف پذیری در بلند مدت



مشکلات و چالش های برون سپاری:

برون سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی شود بلکه آسیب ها و خسارات جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد می شود.

برخی مشکلات مطرح در برون سپاری عبارتند از :

- ممکن است ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با سازمان فعلی خیلی برجسته باشند، وجود نداشته باشند.
- کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت های برون سپاری شده که می تواند منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات شود.
- وابستگی به ارائه دهندگان خدمت.
- کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد. مانند انتقال فعالیت های فرعی از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال توسعه با نیروی کار ارزان .
- از دست دادن قابلیت کلیدی به دلیل برون سپاری نادرست فعالیت ها - برون سپاری فعالیت های مهمی مانند طراحی و مهندسی.
- ریسک از دست دادن سرمایه های فکری شرکت) مانند نشان تجاری، اختراعات ثبت شده، سهم بازار و
- ریسک به وجود آمدن یک رقیب تازه برای سازمان.

تنظیم پروپوزال فنی جهت واگذاریهای درمانی :

برای تنظیم یک پروپوزال در خصوص واگذاریهای درمانی لازم است مطالعاتی را درباره سوابق واگذاری موضوع مشابه بررسی نمایید. نوشتن این پروپوزال یک تصمیم قطعی نیست و معمولاً در فرایند ارزیابی و انجام فعالیتهای اجرایی ممکن است دچار تغییر و تحولاتی گردد .



مراحل تنظیم پروپوزال گردش کار جهت واگذاری درمانی – واحد/بخش / مرکز به بخش خصوصی:

گام اول : انتخاب موضوع - اخذ تصمیم برون سپاری (ساخت-خرید-مشارکت).

گام دوم : صفحه عنوان-تاریخچه موضوع - دسته بندی نیازمندی ها و تعیین تکلیف تأمین آنها(تحلیل ضرورت -اطلاعات فنی- توصیف ویژگی ها - اطلاعات هزینه ای- اطلاعات مربوط به تقاضا از قبیل حجم تقاضا، روند و نوسانات تقاضا، موارد اضطراری یا غیر قابل پیش بینی یا برنامه ریزی).

گام سوم : معرفی موضوع - اخذ تصمیم ساخت/خرید، به کمک مدل های تصمیم سازی

گام چهارم : ارزیابی سوابق قبل از واگذاری -نتایج سوابق در صورت واگذاری های قبلی

گام پنجم: فرضیات مسئله- راه حل و ایده جهت حل ضعف ها

گام ششم:تنظیم نهایی پروپوزال و نتیجه گیری جهت تعیین سطح معامله - مشخص شدن شیوه واگذاری (مناصه-مزایده -استعلام هاء و) -سهولت و تسریع درانجام بررسی میدانی موضوع واگذاری توسط کارشناسان منتخب ریاست محترم دانشگاه - شفاف شدن مستندات لازم جهت انجام فرایند واگذاری ، بمنظور اطلاع رسانی به متقاضیان -تصمیم گیری آسان جهت تهیه و تنظیم پیش نویس شرایط اختصاصی موضوع قرارداد با استفاده از داده ها .

اهمیت استراتژیک- توانایی استراتژیک

این دوعامل به صورت زیر قابل تعریف هستند:

- الف -اهمیت استراتژیک :**میزان اهمیت موضوع مورد بررسی در تأمین مزیت های رقابتی و تحقق اهداف کلان سازمان، حساسیت آن از نظر محدودیت های حفاظتی و تأثیر آن بر عملکرد مطلوب محصول نهایی.
- ب -توانایی استراتژیک :**توان و قابلیت های فعلی سازمان در تأمین موضوع مورد نظر در داخل سازمان .



بر اساس ماتریس تصمیم، شکل زیر - در مورد موضوع تأمینی قابل تصور است.

ماتریس اهمیت/توانایی و تقسیمات چهارگانه

اهمیت استراتژیک	زیاد	اهمیت زیاد توانایی کم	اهمیت زیاد توانایی زیاد
	کم	اهمیت کم توانایی کم	اهمیت کم توانایی زیاد
		کم	زیاد

حالت اول: اهمیت استراتژیک موضوع تأمینی کم و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی کم: در این صورت مناسب ترین گزینه تأمین موضوع جهت بیرون از سازمان یا به عبارتی خرید آن است.

حالت دوم: اهمیت استراتژیک موضوع تأمینی زیاد و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی زیاد: در این صورت ترجیح برای تأمین این موضوع در داخل صنعت و حفظ آن یا به عبارتی ساخت آن است.

حالت سوم: اهمیت استراتژیک موضوع تأمینی زیاد و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی کم: در این صورت شاید مناسب باشد که با برخی شرکت های دیگر مشارکت کنیم. این شراکت می تواند جنبه کوتاه مدت یا بلند مدت داشته باشد. گاهی ممکن است سازمان ترجیح دهد در زمینه ی تقویت



فعالیت اصلی آینده خود که در حال حاضر در انجام آن توانایی کافی در داخل وجود ندارد، با دیگران به طور موقت شریک شود تا فعالیت های اصلی مورد نظر در تعاملات مربوط و تبادل و تسهیم تجربه و اطلاعات، پرورش یافته و بالنده شود. بدیهی است که اینگونه شراکت ها نیز ریسک های مخصوص به خود را به همراه دارد که قاعدتا باید برای مدیریت ریسک های مربوطه تدابیر لازم را اندیشید.

حالت چهارم: اهمیت استراتژیک موضوع تأمینی کم و توانایی استراتژیک داخل سازمان برای تأمین داخلی زیاد: در این صورت ممکن است تشخیص برتری در مورد گزینه های ساخت یا خرید آسان نباشد. در این صورت عوامل دیگری مانند صرفه جویی های هزینه ای کمبود ظرفیت یا دلایل دیگری که اشاره خواهیم کرد می توانند اخذ تصمیم نهایی را ممکن سازند.

جدول تصمیمات استراتژیک تأمینی مربوط به هر یک از این شرایط در شکل زیر نشان داده شده است:

تصمیمات استراتژیک مربوط به خانه های چهارگانه ماتریس اهمیت/توانایی

اهمیت استراتژیک	زیاد	شراکت	ساخت
	کم	خرید	؟
		کم	زیاد



تحلیل هزینه ای:

در بسیاری از مواقع تحلیل هزینه ای گزینه ی مورد بررسی کمک زیادی به تصمیم گیری در خصوص نحوه ی تأمین آن خواهد کرد. در تحلیل هزینه ای هزینه های تأمین داخلی موضوع مورد بررسی تقریبی، تأمین بیرونی آن مورد مقایسه قرار می گیرد.

الف) هزینه های تأمین داخلی که شامل هزینه های متغیر تولید است.

هزینه های ثابت	هزینه های متغیر
هزینه های مدیریتی	هزینه های مواد مصرفی و مواد تحویلی
هزینه های خرید	هزینه نیروی مستقیم + مزایای جنبی
هزینه های سرمایه ای و مالیات ها	
هزینه پرسنلی تخصصی	
هزینه حمل موجودی	
هزینه کارفرمای سازمان	

ب) هزینه های تأمین بیرونی که شامل موارد زیر است:

- قیمت خرید هر واحد .
- هزینه های حمل و نقل .
- دریافت و بازرسی .
- هزینه ی در حال رشد خرید.
- تمام هزینه های مرتبط با کیفیت یا خدمت.



تحلیل و مقایسه هزینه های تأمین داخلی و برون سپاری:

-تأمین داخلی -مخارج عملیاتی -نیروی کار مستقیم -مواد مستقیم -هزینه تحویل داخلی -تجهیزات -استهلاک -سربار -هزینه ی مدیریت مستقیم -هزینه های موجودی -هزینه ی سرمایه در گردش	-برون سپاری -هزینه های خرید -حمل/تحويل داخلی -فضا -هزینه های کنترل، اداره و ارتباط با تأمین -استمرار سرمایه گذاری -هزینه موجودی ها -هزینه های گردش سرمایه
هزینه کل تأمین داخلی	هزینه کل برون سپاری
هزینه برون سپاری - هزینه تأمین داخلی	
مالیات مقدار صرفه جویی شده → کسر	
صرفه جویی خالص حاصل از برون سپاری پس از کسر مالیات	

نکته حائز اهمیتی که در اینجا ذکر آن الزامی است این که گاهی در اخذ تصمیم ساخت یا خرید در مورد موضوع واگذاری به مقایسه ی هزینه های برآورد شده داخلی و بیرونی اکتفا می شود، که این امر به چند علت صحت تصمیم را کاهش داده و احتمال شکست در برون سپاری را افزایش خواهد داد:

به خاطر داشته باشیم که تصمیم ساخت/خرید قبل از آنکه به وسیله ملاک های هزینه ای سنجش شود، باید به کمک ملاک های استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد. تخمین های هزینه ای داخل سازمان با توجه به ضعف های محتمل در روش های هزینه یابی مورد استفاده و وجود خطاهای قابل توجه در احصای دارایی های مشهود و نا مشهود سازمان ها عموماً دارای دقت کافی نیست، بنابراین در



بسیاری از موارد نمی تواند معیار قابل اعتمادی برای اخذ تصمیمات مهمی از این قبیل باشد. وجود عوامل مختلف مانند برخی رفتارهای محتاطانه یا غیر صادقانه می تواند باعث پنهان ماندن هزینه های داخلی شود. اغلب در تحلیل های نامتعارف، تنها هزینه های متغیر مورد بررسی قرار گرفته و هزینه های ثابت از قلم می افتد.

عواملی مانند نیاز حاد مالی تأمین کننده و لزوم اخذ قرارداد از نظر وی، برداشت غلط یا ناقص از شرح خدمات خواسته شده و سطح انتظارات سازمان خریدار و ... می تواند سبب شوند تا هزینه های اعلام شده از سوی تأمین کنندگان بالقوه، غیر واقعی باشند.

علاوه بر معیارهای استراتژیک و تحلیل هزینه ای، عوامل دیگری نیز وجود دارند که در اخذ تصمیمات ساخت یا خرید حائز اهمیت هستند:

الف - دلایل گرایش به ساخت (تأمین از درون سازمان):

دلایل زیر خطوط راهنمای سازمان برای اتخاذ تصمیم ساخت یا برون سپاری به معنی نگهداشتن یا انجام فعالیت درون سازمان است:

هزینه های تولید پایین تر، فقدان تأمین کنندگان قابل اعتماد، اطمینان از تأمین داخلی، وجود شایستگی اصلی یا فعالیت استراتژیک، الزام در استفاده از پرسنل و تجهیزات مازاد، تحقق کیفیت مورد نظر، اجتناب از ریسک های برون سپاری، حفظ استعدادها و محافظت پرسنل از بیکاری، جلوگیری از اشاعه اطلاعات فنی و طراحی، تمایل برای یکپارچه سازی عملیات و استفاده از ظرفیت های در دسترس.

ب - دلایل تمایل به خرید (تأمین از بیرون سازمان)

در نقطه مقابل نیز عواملی مانند موارد زیر دلایل خرید یا برون سپاری به مفهوم واگذاری فعالیت مورد نظر به دیگران یا خرید سازمان را تشکیل می دهند: تأمین کننده دانش و مهارت، هزینه های پایین تر خرید، ظرفیت ناکافی، منابع فنی یا مدیریتی ناکافی، غیر اصلی بودن فعالیت، وجود منابع بیرونی مناسب، لزوم دستیابی به مهارت های فنی، کاهش هزینه های موجود، سیاست تجارت متقابل، انعطاف پذیری تولید، احتیاجات در حجم کم، احتیاجات در حجم نامشخص و عدم تمایل به افزایش نیروی کار.



تدوین استراتژی برون سپاری:

پس از تعیین تکلیف در مورد ساخت یا خرید فعالیت ها سایر تصمیمات استراتژیک در مورد آن گروه از فعالیت ها که تصمیم بر برون سپاری آنهاست صورت می گیرد. برای این امر لازم است فعالیت های برونسپاری دسته بندی شود، یک ماتریس با انجام یک ارزیابی دو بعدی فعالیت های قابل برون سپاری را براساس هزینه در مقابل ریسک تأمین آنها به چهار دسته تقسیم می کند.

جدول ماتریس ریسک تأمین - هزینه:

ریسک تأمین	زیاد	۲ هزینه پایین ریسک بالا	۴ هزینه بالا ریسک بالا
	کم	۱ هزینه پایین ریسک پایین	۳ هزینه بالا ریسک پایین
		کم	زیاد
		هزینه	

به عنوان مثال فرض می کنیم هدف تعیین استراتژی های زیر باشد:

برای هر فعالیت برون سپاری چند تأمین کننده انتخاب شود؟

ماهیت ارتباط با تأمین کننده و میزان توسعه مورد نیاز برای تحقق نیازهای سازمان چقدر باشد؟

برای پاسخ به دو پرسش فوق ماتریس ریسک تأمین - هزینه را به صورت شکل بازنویسی می کنیم :



حالت اول: اکتسابی یعنی حالتی که تعداد تأمین کنندگان توانمند زیاد نبوده اما هزینه گزینه مورد نظر پایین است، به دلیل تعداد کم تأمین کنندگان، طبیعتاً قدرت چانه زنی سازمان خریدار پایین بوده و ممکن است یافتن تأمین کننده مناسب و اصولاً برقراری رابطه ی برنده -برنده دشوار باشد. در عین حال نیز تأمین داخلی آن هزینه چندانی بر سازمان تحمیل نمی کند. در این حالت علی رغم تصمیم اولیه در تحلیل ساخت /خرید مبنی بر برون سپاری، ممکن است استراتژی مناسب تأمین فعالیت در داخل سازمان باشد.

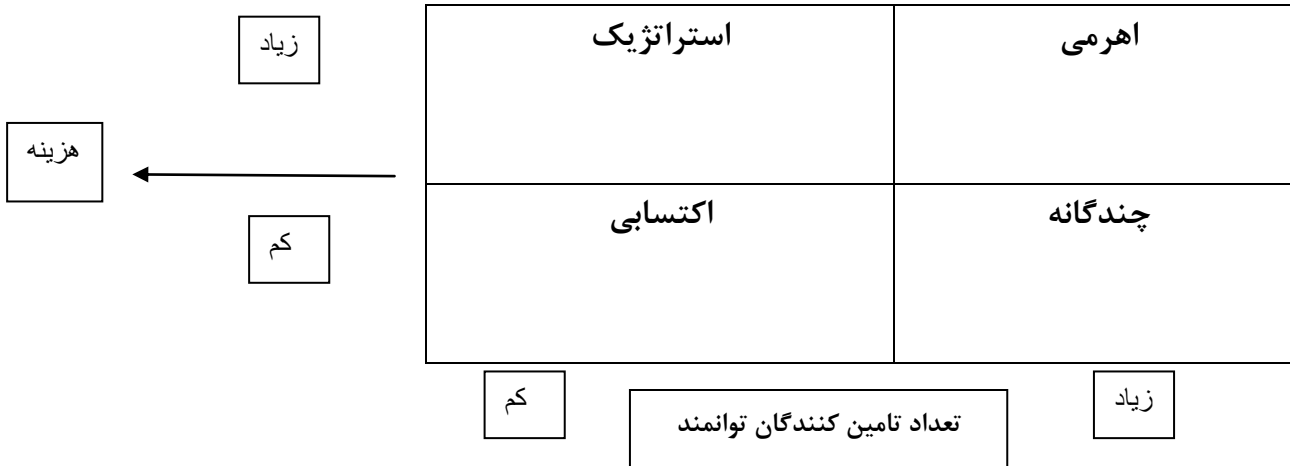
حالت دوم: در جایی که فعالیت از هزینه چندانی برخوردار نباشد و برای تأمین آن تعداد تأمین کنندگان زیادی در بازار وجود داشته باشند، می توان از سیاست چند منبعی بهره برد. در این حالت می توان با اتخاذ سیاست هایی مانند تشویقات مربوط برآورده کردن بهتر نیازمندی های سازمان خریدار توسط تأمین کنندگان، بین آنها فضای رقابتی ایجاد کرد.

حالت سوم: هنگامی است که علی رغم اینکه فعالیت از هزینه بالایی برخوردار است، اما تعداد محدودی تأمین کننده توانمند در بازار برای تأمین آنها وجود دارد. برای این اقلام که بیشترین توان سازمان را به خوداختصاص می دهند سیاست پیشنهادی گزینش یکی از تأمین کنندگان و برقراری ارتباط استراتژیکی با وی است.

حالت چهارم: هنگامی است که فعالیت از هزینه بالایی برخوردار باشد و در عین حال برای تأمین آن تعداد تأمین کنندگان زیادی وجود داشته باشد. بدین معنی که سازمان خریدار تعداد زیاد تأمین کنندگان موجود در بازار را به عنوان عاملی برای جلوگیری از هر گونه اقدام فرصت طلبانه تأمین کننده انتخابی و بهره مندی از حداکثر تخفیفات و تسهیلات او استفاده می کند.



جدول نمونه ای از سیاست گذاری برای فعالیتهای قابل برون سپاری



اجزاء و ابعاد استراتژی برون سپاری:

اجزای استراتژی های برون سپاری:

به طور کلی می توان اجزاء و ابعاد مختلف استراتژی برون سپاری برای هر یک از حالت ها را به ترتیب زیر بیان کرد:

الف - منبع یابی ساده در مقابل چندگانه تعداد تامین کنندگان ، و مقدار کاری که به آنان واگذار خواهد شد یکی از مهمترین سوالات استراتژیکی

است که باید به آن پاسخ داد .همانگونه که اشاره شد، تعیین استفاده از رویکرد مناسب در این رابطه در مورد هر گروه از فعالیت ها می تواند با استفاده از ابزارهای مختلفی مانند ماتریس ریسک تامین -هزینه مشخص شود .در اینجا مناسب است تا با دلایل عمومی، استفاده از هر یک از این رویکرد ها و معایب و مزایای هر یک بیشتر آشنا شویم:



الف) تک منبعی: دلایل و مزایای انتخاب این سیاست عبارتند از:

- استفاده از تأمین کننده دارای فرآیند و فناوری خاص یا انحصاری.
 - سهولت زمان بندی و کنترل آسان تر تحویل.
 - دستیابی به کیفیت بهتر و کاهش در قیمت و هزینه ی حاصل از توسعه تأمین کننده .
 - تعهد بیشتر تأمین .
- در حالت تک منبعی سازمان خریدار به هر علت که به این سیاست روی آورده باشد، باید با تأمین کننده روابط بلند مدت و پایدار برقرار کند و در ایجاد و توسعه ارتباطات نزدیک با او کوشا باشد . در کنار این موارد باید توجه داشت که در حالت تک منبعی به ویژه زمانی که تأمین کننده توانمند باشد این امکان وجود دارد که تأمین کننده تنها پس از گذشت مدت زمان کوتاهی از عقد قرارداد، از سیاست به کارگیری اهرمها و فشارهای مختلف علیه سازمان خریدار استفاده کند . فقدان موقعیت رقابتی در بازار، تأمین کننده را در موقعیتی قرار می دهد که دست به اقدامات فرصت طلبانه بزند . در چنین شرایطی تأمین کننده علاقه ای به ارتقای ارزش آفرینی محصول یا انجام فعالیت هایی در جهت بهبود خود نشان نمی دهد، یا حتی در برخی اوقات تمایل به کاهش هزینه ها و افزایش سودآوری خود را نیز دارد . علاوه بر ریسک ناشی از فرصت طلبی تأمین کننده، وقوع برخی رویدادهای غیر مترقبه پیش بینی نشده؛ همچون حوادث طبیعی، تعطیلی کارخانه و ... نیز می تواند به افزایش ریسک تأمین در چنین موقعیتی منجر شود.

ب) چند منبعی: عمدتاً به دلایل زیر از این رویکرد استفاده می شود:

- رقابت بین تأمین کنندگان در ارائه قیمت / کیفیت خدمات بهتر.
- اجتناب از ریسک تأمین کننده ای که قوی شده است.
- عدم توقف تأمین در صورت بروز رویدادهای پیش بینی نشده.
- عدم تکافوی ظرفیت هر تأمین کننده به تنهایی.
- عدم توسعه یافتگی تأمین کنندگان.
- آزمایش پتانسیل و میزان توانمندی تأمین کننده جدید.
- انتقال (سوق) توازن قدرت به نفع سازمان خریدار و دسترسی به گزینه های دیگر ، در شرایط قطع تأمین از سوی یک تأمین کننده از مزایای رویکرد چند منبعی است . در مقابل، این رویکرد دارای معایبی نیز می باشد که عمده ترین آنها عبارتند از:
- از دست دادن تخفیف های ناشی از حجم بالای تولید به دلیل شکسته شدن حجم خرید.



-تقسیم منابع سازمان خریدار در بین چندین تأمین کننده.

-نگاه خصمانه تأمین کننده به سازمان خریدار.

-عدم وجود مبنایی برای همکاری استراتژیک.

لازم است بر این نکته تأکید شود که سیاست انتخابی به موقعیت فعالیت یا موضوع مورد بررسی و تحلیل های صورت گرفته مانند نتایج تحلیل ماتریس ریسک تأمین -هزینه بستگی دارد.

ب) منبع یابی محلی در مقابل جهانی:

مکان تأمین کننده از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برخی با هدف گسترش حوزه ی تجاری خود یا دسترسی به تأمین کنندگان توانمند تر، به استفاده از سیاست منبع یابی جهانی روی آورده اند. این سازمان ها به کل جهان به عنوان حوزه ی یافتن منابع بالقوه ی تأمین نگاه می کنند. البته منبع یابی جهانی دارای موانعی نیز می باشد که کم تجربگی در اجرای کسب و کار جهانی، لجستیک پیچیده و نوسانات رایج در این زمینه، مشکل تعامل با فرهنگ های مختلف و هم دارا بودن پرسنل با تجربه در مدیریت تأمین کنندگان در کلاس جهانی، از آن جمله است.

در حالت کلی برای تصمیم گیری در زمینه ی منبع یابی محلی /جهانی باید چهار جریان مهم زنجیره تأمین یعنی جریان مواد و کالاها، جریان اطلاعات، جریان خدمات و جریان پول و نقدینگی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. برای اجرای برخی روش های پیشرفته مدیریت تأمین و تولید، قبل از هر چیز وجود یک جریان ثابت و قابل پیش بینی از جریان کالا و مواد ضروری است. این مسئله معمولاً به مزیت نزدیکی مکانی سازمان خریدار و تأمین کننده منتج می شود.

همین مسأله در مورد جریان اطلاعات نیز صادق است. البته از این نکته نباید غافل شد که یکی از عوامل مهم در ایجاد ارتباطات موثر، قابلیت دسترسی به کانال های ارتباطی ارزان، سریع و استاندارد جهانی است که توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی و از جمله توسعه اینترنت تا حدود زیادی این خواسته را برآورده کرده است. در کنار نکات ذکر شده، جریان نقدینگی نیز با چالش های قابل بررسی در تعیین استراتژی های منبع یابی و انتخاب تأمین کنندگان به ویژه در حوزه ی بین المللی مواجه است.

پ) نوع و مدت قرارداد:

قرارداد بلند مدت این مزیت را برای تأمین کنندگان دارد که امکان سرمایه گذاری تکنولوژیکی یا بهره مندی از اقتصاد تعداد فراهم می شود. در این نوع قرارداد سازمان خریدار نیز به اطمینان خاطر بیشتری نسبت به قیمت



در یک بازه زمانی طولانی مدت دست می یابد و همچنین می تواند از مزایای خدماتی و تکنولوژیکی بهتری از تأمین کننده نیز بهره مند شود. از سوی دیگر قراردادهای کوتاه مدت نیز یک مزیت مهم دارد و آن حفظ ویژگی های انعطاف پذیری است، ویژگی مهمی که امروزه در موفقیت تجاری سازمان نقش بسزایی دارد. اگر یک سازمان در تأمین انعطاف پذیری مورد نیاز مشتریانش ناکام بماند، ممکن است سودآوری و اصولاً بقای چنین سازمانی به مخاطره بیفتد. به دلیل اینکه پیش بینی آینده و روندها اعم از بازار، فناوری و ... برای سازمان مشکل است، باید توجه داشت هر قراردادی که محکم و غیر منعطف منعقد شود، می تواند منشأ مشکلاتی در آینده شود. از همین رو، امروزه بیشترین سازمان های برون سپاری کننده ترجیح می دهند که با عقد قراردادهای کوتاه مدت و تمدید آنها، هم انعطاف پذیری خود را حفظ کنند و هم با تأمین کنندگان مستعد بهبود و ارتقا، ارتباط بلندمدت برقرار کنند.

ج) پایه های تأمین مسطح در مقابل چند سطحی :

عموماً در سیاست گذاری برای تأمین نیازمندی ها این سوال مطرح می شود که ارتباط مستقیم با تمام تأمین کنندگان و مدیریت بی واسطه آنها مناسب تر است یا کاهش تعداد تأمین کنندگان مستقیم و ارتباط تنگاتنگ با تأمین کنندگان برتر؟ تغییر ساختار پایه ی تأمین از برنامه های اساسی اغلب سازمان ها در سال های اخیر بوده است. این کار عمدتاً به سه شکل زیر صورت می گیرد:

- ۱- کاهش تأمین کنندگان هر قلم خرید.
- ۲- استاندارد کردن آیتیم های خرید قطعات.
- ۳- واگذاری مسئولیت تأمین مجموعه ها به طور کامل به تأمین کنندگانی که قادرند به تنهایی بامدیریت تأمین کنندگان زیر مجموعه خود خدماتی کامل و با کیفیت مطلوب از طراحی تا تحویل تغییر ساختار تأمین از یک هرم مسطح به یک هرم چند سطحی، عمدتاً در راستای بهینه سازی پایه ی تأمین و کاهش هزینه های کل تأمین صورت می گیرد و سازمان با دغدغه کمتر و فراغ بال بیشتر می تواند رقابت خود را ارتقا بخشد.



(د) تدابیر توسعه هماهنگ کنندگان :

به منظور توسعه تأمین کنندگان ممکن است سیاست های زیر اتخاذ شوند:

- * بهبود عملکرد تأمین کننده با تشکیل تیم های مشاوره ای سازمان خریدار / تأمین کننده در جایی که تأمین کننده قادر به برآوردن انتظارات سازمان نبوده اما به طور بالقوه امکان بهبود در شرایط خود را داراست. در این حالت سازمان از میان چند تأمین کننده آنهایی را انتخاب می کند که امکان بیشترین بهبود در دراز مدت برای آنها متصور است. بدیهی است ایجاد سیستم اندازه گیری میزان بهبود از جمله چالش های این امر است.
- * الزام تأمین کننده برای استقرار نظام های کیفیتی مانند کنترل فرآیند آماری و سیستم های مدیریت کیفیت با هدف حذف نوسانات فرآیندها و مدیریت کیفیت محصولات
- * ارتقای توان طراحی و مهندسی تأمین کننده برای واگذاری امور طراحی محصولات فاقد شایستگی محوری به وی و با هدف مدیریت بهتر هزینه های فاز طراحی مفهومی و مهندسی محصولات جدید

منابع :

- دستورالعمل تبصره ۱۹ قانون بودجه سال ۱۳۹۷ با عنوان مشارکتهای عمومی - خصوصی سازمان برنامه و بودجه کشور - تنظیم شده توسط رئیس گروه بخش مشارکتهای عمومی - خصوصی سازمان برنامه و بودجه کشور - دستورالعمل تکمیل پروپوزال گردش کار

- استراتژی برون سپاری - استاد دکتر مسعود حجاریان - محقق : رهاننده پور لنگرودی .

تهیه - گرد آوری و تنظیم مطالب علمی : مژگان عسگری - کارشناس نظارت بر واگذاریهای درمانی ، با مدیریت " آقای دکتر سیف الله مرادی (معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان البرز) - آقای دکتر سیامک جبار نیا (معاون درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان البرز) .

تاریخ تنظیم : ۱۳۹۷/۱۰/۰۱