

## تامین پیمانهای: چرا و چگونه؟

مطالعه موردی: تعیین اولویت برون‌سپاری پیمانهای بدنه خودرو سمند

لعیا الفت \*

مسعود براتی \*\*

### چکیده

این مقاله اهمیت نگاه راهبردی به تامین پیمانهای را بررسی می‌کند و به ارائه فرآیندی برای تصمیم برون‌سپاری پیمانها در صنایع تولیدی می‌پردازد. این مقاله حاصل مطالعات تئوریک و تجربه عملی در یک شرکت تولیدی است. فرآیند تصمیم ارائه شده در خصوص تامین پیمانهای محصولات، شامل تعیین جهت‌گیریهای راهبردی، انتخاب پیمانها، ارزیابی پیمانها، و اولویت‌بندی آنها است. این مقاله با تاکید بر اهمیت معیارهای ارزیابی، ۵ عامل «اهمیت برای مشتری»، «نرخ تغییر فناوری»، «جایگاه رقابتی شرکت»، «قابلیت پایگاه تامین»، و «روابط معماری» را به عنوان جامع‌ترین معیارهای ارزیابی راهبردی تصمیم برون‌سپاری در صنایع تولیدی معرفی می‌کند. به علاوه، ارزش افزوده اقتصادی هر پیمان نیز که مهمترین معیار مالی محسوب می‌شود به عنوان مکمل چارچوب تصمیم برون‌سپاری پیشنهاد می‌شود. در بخش دیگری از مقاله، فرآیند ارائه شده در مورد تصمیم برون‌سپاری ۲۸ پیمان بدنه‌ی خودرو مورد استفاده قرار گرفته است.

**مفاهیم کلیدی:** برون‌سپاری، تامین پیمانهای، معماری محصول، تاپسیس

---

\* - دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

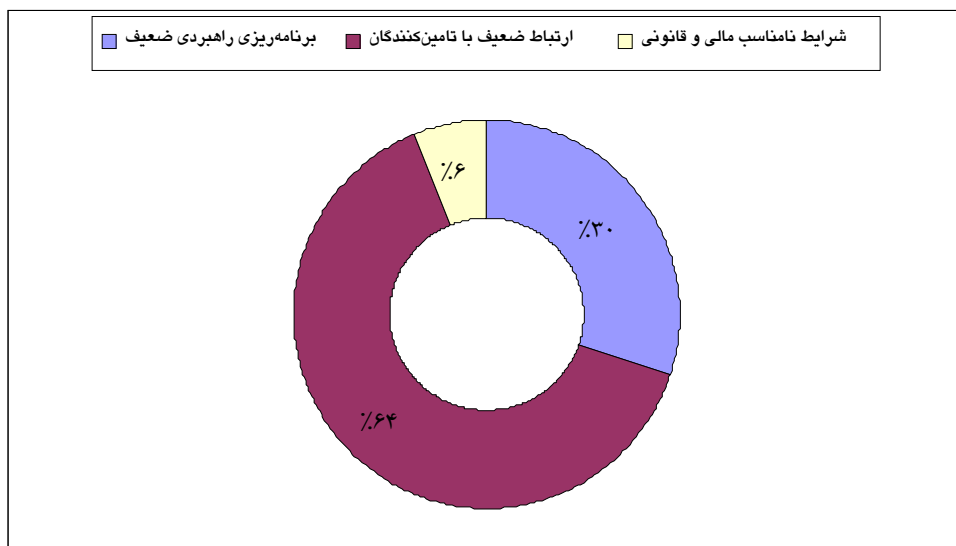
\*\* - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

سازمانها همواره راه‌حلها و راهبردهای جدیدی را برای توسعه و افزایش مزیت رقابتی خود جستجو می‌کنند. برون‌سپاری<sup>۱</sup> یکی از این راهبردها است که می‌تواند از طریق کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، تمرکز سازمان بر توانمندیهای محوری، بهره‌مندی از مهارت متخصصینی که در داخل موجود نیستند، بهبود کیفیت کار و ... به رقابت‌پذیری بیشتر سازمان منجر شود (برتولنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۷۷۲). امروزه توانایی بالقوه برون‌سپاری از فعالیتهایی نظیر نظافت، تهیه غذا و ایمنی که دغدغه‌های پیرامونی سازمان را تشکیل می‌دهند به حوزه‌های اصلی سازمان همچون طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و سیستمهای اطلاعاتی انتقال یافته است (مکایور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۲۲). برای سازمانها تصمیم برون‌سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می‌تواند عامل مهمی در سودآوری به شمار رود و لذا سهم مهمی در سلامت مالی شرکت داشته باشد. ترکیب برون‌سپاری به عنوان یک راهبرد کسب و کار<sup>۴</sup> و پیمانهای بودن<sup>۵</sup> به عنوان یک راهبرد ساخت<sup>۶</sup>، مورد توجه صنایع قرار گرفته است (گرازیادیو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲: ۲). این راهبرد تلفیقی که تامین پیمانهای<sup>۸</sup> نامیده می‌شود، مزایای بسیاری همچون افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش سرعت و قابلیت‌های طراحی پیشرفته و کاهش هزینه‌ها را به دنبال دارد (مک آلیندن<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۹: ۴).

در مقابل، شواهدی نیز وجود دارد که مبین شکست سازمانها در راهبرد برون‌سپاری است. به عنوان مثال، پژوهشی که توسط گروه مشاوره پی ای<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۹۶ انجام گرفت، نشان داد که تنها ۵ درصد شرکتهای مورد بررسی به سطح مطلوبی از مزایای برون‌سپاری رسیده‌اند. در پژوهش دیگری نیز توسط لانس دال<sup>۱۱</sup> و کوکس<sup>۱۲</sup> در سال ۱۹۹۷ نشان داده شد که تصمیم برون‌سپاری به ندرت با توجه کافی به چشم انداز راهبردی شرکت اتفاق می‌افتد و بیشتر شرکتهای صرفاً در جستجوی کاهش هزینه‌های کوتاه مدت هستند (مکایور، ۲۰۰۰: ۲۲). گروه تحقیقاتی ونتیج پارتنرز<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) نیز مهمترین علل شکست پروژه‌های برون‌سپاری را ارتباط ضعیف با تامین‌کنندگان و برنامه‌ریزی راهبردی ضعیف نامیده‌اند (شکل ۱).

## تامین پیمان‌های: چرا و چگونه؟



شکل ۱- دلایل شکست پروژه‌های برون‌سپاری

منبع: ویس<sup>۱۴</sup> و ویزیونی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲: ۲

با این وجود، روندها بیانگر توجه بیشتر شرکتها به ماهیت راهبردی تصمیم برون‌سپاری و در نتیجه افزایش میزان موفقیت آنها است. به عنوان مثال نتایج تحقیق دیگری که گروه مشاوره پی ای در سال ۲۰۰۳ انجام داده است حاکی از موفقیت حدود ۱۵ درصد از شرکتهای تحت بررسی است.

به این ترتیب بدیهی است که به منظور دستیابی به اهداف مورد انتظار از تامین پیمان‌های، بهره‌مندی از مزایا و حداقل سازی ریسکهای آن، مطالعه و بررسی دقیق این راهبرد قبل از اتخاذ تصمیم، امری اجتناب ناپذیر می‌نماید. در این خصوص، یکی از مهمترین مسائلی که بخصوص در داخل کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته است، شناسایی ملاحظات راهبردی این تصمیم و فرایند اتخاذ آن است. در این مقاله ضمن تبیین اهمیت راهبردی تامین پیمان‌های، چارچوبی برای فرآیند تصمیم برون‌سپاری پیمان‌ها در صنایع تولیدی ارائه می‌شود. این مقاله در چهار بخش سازمان یافته است. در بخش نخست مبانی نظری تصمیم برون‌سپاری و تامین پیمان‌های مطالعه می‌شود.

بخش دوم، فرآیند تامین پیمانهای را مورد بررسی قرار می‌دهد. در بخش سوم بکارگیری عملی فرآیند پیشنهادی در مورد پیمانهای بدنه خودروی سمند ارائه می‌شود. بخش پایانی نیز به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری مقاله اختصاص دارد.

### مبانی نظری تصمیم برون‌سپاری و تامین پیمانهای

#### تصمیم برون‌سپاری

برای آنان که در تولید فعالیت دارند، پرسش «چه چیزی باید در داخل ساخته شود و چه چیزی باید از بیرون خریداری شود؟» سؤال جدیدی نیست. این موضوعی است که به اندازه فعالیت‌های تولیدی قدمت دارد (پروربت<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۶: ۴۴). اما با وجود این سابقه طولانی، تاکنون در زمینه تصمیم برون‌سپاری در کسب و کارهای تولیدی، چارچوبهای عملی و نظام‌مند کمی توسعه یافته است.

مبانی نظری برون‌سپاری به مفهوم هزینه معامله<sup>۱۷</sup> برمی‌گردد. این مفهوم برای نخستین بار توسط کواس<sup>۱۸</sup> (۱۹۳۷) مطرح و سپس با تئوری هزینه معاملات ویلیامسون<sup>۱۹</sup> (۱۹۷۵) احیا شده است (میلتنبرگ<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳: ۲۱؛ کنز<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰: ۱۳۱۴). در این تئوری، هزینه معامله تنها ملاک تصمیم برون‌سپاری است. لذا از دهه گذشته تاکنون، پژوهشگران بسیاری به ارائه روشها و رویکردهایی پرداخته‌اند که در آنها به تصمیم برون‌سپاری علاوه بر معیار هزینه از منظر راهبردی نیز نگرینسته می‌شود. از این میان، نخست پراهالاد<sup>۲۲</sup> و همل<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۰) رابطه میان توانمندی اصلی<sup>۲۴</sup> و برون‌سپاری را مطرح کردند. به نظر آنها توانمندی اصلی، فراگیری جمعی در سازمان، بویژه در چگونگی هماهنگ سازی مهارتهای تولیدی مختلف و یکپارچه‌سازی جریانهای فناوری متعدد است (پراهالاد و همل، ۱۹۹۰: ۸۲). این توانمندی، منبع واقعی مزیت رقابتی است و شرکت را در معرفی کالاها و خدمات جدید به بازار یاری می‌دهد. بدین ترتیب فعالیتهایی که در حیطه توانمندیهای اصلی شرکت هستند باید در داخل ساخته شوند و سایر فعالیتهای می‌توانند برای برون‌سپاری در نظر گرفته شوند (پراهالاد و همل، ۱۹۹۰: کوئین<sup>۲۵</sup> و هیلمر<sup>۲۶</sup>، ۱۹۹۵). سپس ونکاتسان<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۲) رویکردی را در کارخانه موتورسازی کامینس<sup>۲۸</sup> آمریکا مطرح ساخت. هرچند این رویکرد جزئیات فرآیند

برون‌سپاری را بیان نمی‌کرد، اما ایده‌ی ارتباط میان تمایز محصول، تجزیه و تحلیل خانواده‌ی اجزاء، و قابلیت ساخت را به عنوان شیوه‌ای برای تصمیم برون‌سپاری مطرح می‌کرد (ونکاتسان، ۱۹۹۲). ولچ<sup>۲۹</sup> و نایاک<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۲) بر اساس تجربیاتشان در سازمان‌های تولیدی آمریکا، کار ونکاتسان را یک مرحله تکمیل‌تر کردند و چارچوبی کلی به منظور کمک به شرکتها در ارزیابی تصمیمات تامین ارائه کردند. چارچوب آنها رویکرد تجزیه و تحلیل سنتی هزینه را با لحاظ عوامل راهبردی و فناوری در فرآیند تصمیم‌گیری بهبود داد. به علاوه، عواملی نظیر مزیت رقابتی فناوری فرآیند، بلوغ فرآیند، و جایگاه فرآیند رقبا، همگی در اتخاذ تصمیم نهایی تامین لحاظ شدند. با این وجود شواهدی از سازمانهایی که چنین رویکردی را اجرا کرده‌اند - و دلیلی عملی از مزایای مدل - وجود ندارد (مکایور، ۲۰۰۰: ۲۲). پروبرت<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۶) تلاش کرده است تا با ارائه یک فرآیند چهار مرحله‌ای برای تصمیم راهبردی خرید-یا-ساخت، این وضعیت را تغییر دهد. مراحل مختلف در این متدولوژی عبارت از ارزیابی اولیه کسب و کار، تجزیه و تحلیل داخلی-خارجی، ارزیابی گزینه‌های راهبردی، و انتخاب راهبرد بهینه می‌باشند. پروبرت، متدولوژی راهبردی خرید-یا-ساخت را در مورد ۶ کسب و کار تولیدی مهندسی به کار گرفت و آنها با قطعیت، اثربخشی متدولوژی مزبور را گزارش کردند (پروبرت، ۱۹۹۶). مکایور و همکارانش (۱۹۹۷) نقش فناوریهای سیستمهای مبتنی بر دانش و تجزیه و تحلیل چندمعیاره را در ارزیابی قابلیت‌های داخلی و تامین‌کنندگان بیرونی مطرح کردند؛ بدون آنکه نیاز به جزئیات کافی در مورد چگونگی تجزیه و تحلیل هزینه در فرآیند تصمیم‌گیری باشد (مکایور و همکاران، ۱۹۹۷). در ادامه فیل<sup>۳۲</sup> و ویسر<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۰) چارچوب ترکیبی تصمیم برون‌سپاری (سی‌اُ‌دی اف<sup>۳۴</sup>) را ارائه کردند. این چارچوب سه جزء اصلی را شامل می‌شود. جزء اول، در جستجوی بهره‌برداری از عوامل ضمنی نظیر منافع راهبردی، قابلیت اعتماد، و پیوستگی با عملیات است؛ جزء دوم مفاهیم راهبردی را لحاظ می‌کند. عواملی نظیر ساختار و فرهنگ سازمانی در این جزء قرار می‌گیرند؛ جزء سوم نیز جنبه‌های سنتی هزینه را بررسی می‌کند. چارچوب ارائه شده جهت تصمیم برون‌سپاری بخشی از تسهیلات تولیدی یک سازمان مهندسی بکارگرفته شد و نتایج

حاصل، آن را به عنوان ابزاری مفید در اتخاذ تصمیم برون‌سپاری تایید کردند (فیل و ویسر، ۲۰۰۰).

کنز و همکارانش (۲۰۰۰) به منظور ارائه چارچوبی جامع برای تصمیم خرید-یا-ساخت که عوامل مرتبط با چنین تصمیمی را پوشش دهد، داده‌هایی از تئوری و عمل را در نظر گرفتند. آنها چهار حوزه را برای گروه‌بندی عوامل مرتبط با خرید-یا-ساخت پیشنهاد کردند: فناوری و فرآیندهای ساخت، هزینه، لجستیک و مدیریت زنجیره تامین، و سیستمهای پشتیبان. هریک از این حوزه‌ها نیز به نوبه خود عوامل دیگری را دربر دارند. به علاوه، در این مدل معیارهای عملکردی که دقیقاً با پیشرانهای تصمیم پیوند دارند، لحاظ شده است. این معیارها، دستیابی به اهدافی که محرک این تجزیه و تحلیل بودند را ارزیابی می‌کنند (کنز و همکاران، ۲۰۰۰). سپس، فاین<sup>۳۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) مدلی را ارائه کرده‌اند که در آن از ارزش افزوده اقتصادی و ارزش افزوده راهبردی برای اتخاذ تصمیم برون‌سپاری استفاده شده است. در ارزش افزوده اقتصادی عواملی نظیر هزینه‌ها، درآمدها، دارایی‌ها و ساختار هزینه رقابتی، و در ارزش افزوده راهبردی، اهمیت مشتری، نرخ تغییر فناوری<sup>۳۶</sup>، جایگاه رقابتی شرکت، قابلیت پایگاه تامین و معماری محصول مورد توجه قرار گرفته‌اند (فاین و همکاران، ۲۰۰۲). بال<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۳) نیز یک ماتریس تصمیم موزون را به عنوان ابزاری جهت ارزیابی مناسب بودن خدمات کتابخانه‌ای برای برون‌سپاری ارائه کرده است. در این ماتریس تصمیم برون‌سپاری یک خدمت بر اساس عواملی چون هزینه سرمایه، تعداد تامین‌کنندگان، راهبردهای شرکت، و کیفیت خدمت ارزیابی می‌شود (بال، ۲۰۰۳). سرانجام، یانگ<sup>۳۸</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) مدلی را در مورد برون‌سپاری فرایند کسب و کار ارائه کردند که در آن، عوامل مؤثر بر چنین تصمیمی با توجه به مزایا - نظیر صرفه‌جویی هزینه، تمرکز بر مزیت رقابتی، افزایش انعطاف‌پذیری و کیفیت محصولات-، ریسکها - همچون امنیت اطلاعات، از دست رفتن کنترل مدیریتی، اتحادیه‌های کارگری و مشکلات روحی کارکنان - و عوامل محیطی - شامل بلوغ بازار، تامین‌کنندگان و تصمیم برون‌سپاری سایر شرکتها- ارزیابی می‌شود (یانگ و همکاران، ۲۰۰۶).

## تامین پیمان‌های: چرا و چگونه؟

### معیارهای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری

با توجه به مرور ادبیات در بخش پیشین، می‌توان معیارهای مختلف ارزیابی تصمیم برون‌سپاری را شناسایی کرد. در جدول ۱ این معیارها بر اساس مدل‌های تصمیم برون‌سپاری، دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۱- معیارهای تصمیم برون‌سپاری به تفکیک مدلها

فرآوانی	کوئین و هیلمر (۱۹۹۵)	پال (۲۰۰۳)	پانگ (۲۰۰۶)	پراهلاد و همل (۱۹۹۰)	فاین (۲۰۰۲)	کیز و همکاران (۲۰۰۰)	فیل و ویسر (۲۰۰۰)	مکایور (۱۹۹۷-۲۰۰۰)	پروبرت (۱۹۹۶)	ولنج و نایاک (۱۹۹۲)	ونگتسان (۱۹۹۲)	ویلیامسون (۱۹۷۵)	ارائه دهنده مدل معیارهای تصمیم برون‌سپاری
۱۰		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	هزینه
۷		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		قابلیت تامین کنندگان
۶				✓	✓	✓		✓	✓	✓			فناوری
۹	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		توانمندی اصلی / مزیت رقابتی
۲					✓						✓		معماری محصول
۲				✓	✓								مشتری
۳			✓			✓		✓					سیستم های پشتیبان
۱							✓						فرهنگ سازمانی
۱											✓		چرخه حیات محصول / فرآیند
۱			✓										کارکنان
	۱	۳	۵	۳	۶	۴	۳	۵	۳	۳	۵	۱	فرآوانی

### تامین پیمان‌های

در اقتصاد جهانی کنونی، پیمان‌های بودن و استفاده از پیمان‌ها گسترش بسیاری یافته است. صنایع مختلف تولیدی همچون سازندگان کشتی، خودرو، هواپیماهای نظامی و تجاری، وسایل الکترونیکی مصرفی، و تجهیزات کامپیوتری برای تولید محصولات نهایی خود به شدت بر تامین‌کنندگان پیمان‌ها متکی شده‌اند. البته در بخش خدمات نیز، نظیر

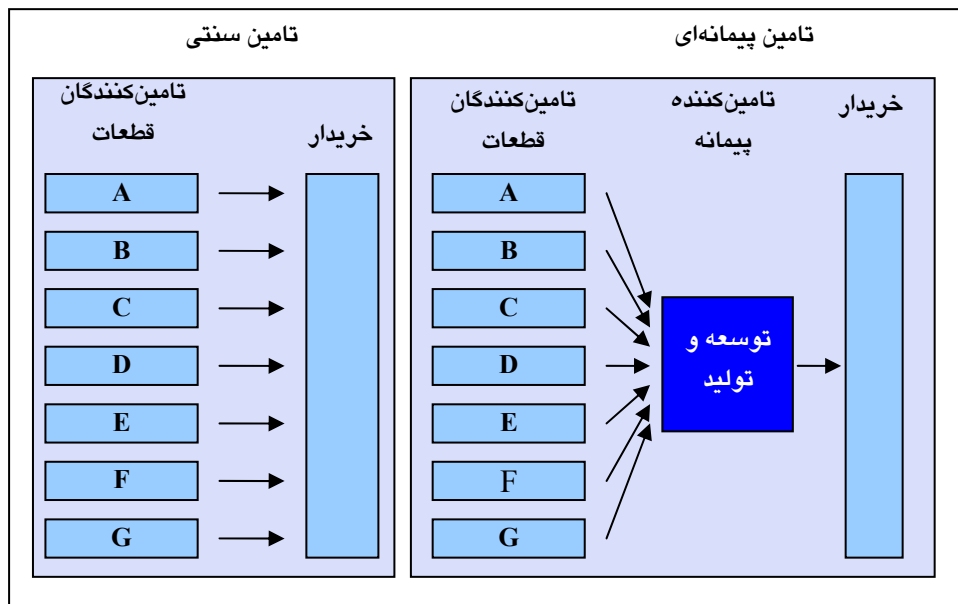
برخی شرکتهای نرم‌افزاری و اعتباردهندگان مالی، پیمانهای بودن تجربه شده است (مک‌آلیندن و همکاران، ۱۹۹۹: ۳).

بکارگیری پیمانهای پیش‌مونتاز در تولید محصولات نهایی، ایده جدیدی نیست. در حقیقت، این الگوی تولیدی به تاریخچه اولیه صنعت خودروی آمریکا یعنی دهه ۳۰ میلادی باز می‌گردد (مک‌آلیندن و همکاران، ۱۹۹۹: ۳). تفکر غالب در آن زمان سرمایه‌گذاری سنگین برای تولید داخلی قطعات، پیمانها و محصولات بوده است. به مرور و با پیدایش مشکلات ناشی از این تفکر، شرکتهایی همچون جنرال موتورز به راهبرد یکپارچه‌سازی عمودی و خرید تامین‌کنندگان بزرگ روی آوردند. امروزه دوران یکپارچه‌سازی عمودی، که سازمانها از ابتدا تا انتهای فعالیتهای زنجیره تامین را تماماً خود پیاده و اجرا می‌کردند، پایان یافته و عصر برون‌سپاری فعالیتهای سازمانی ظهور کرده است. سازمانها دیگر سعی نمی‌کنند تمامی فعالیتهای مورد نیاز، را خود انجام دهند. آنها بر یک یا چند توانمندی اصلی خود تمرکز کرده و سایر فعالیتهای را از طریق کسب و کارهای توانمند دیگر به انجام می‌رسانند.

ترکیب برون‌سپاری به عنوان یک راهبرد کسب و کار و پیمانهای بودن به عنوان یک راهبرد ساخت، تامین پیمانهای نام‌گرفته و نقطه عزیمت از تامین سنتی به سوی کاهش پیچیدگی محصولات و فرآیندها به شمار می‌رود (میلتنبرگ، ۲۰۰۳: ۱). پیمانهای بودن حالت خاصی از تولید است که مجموعه‌ها یا عناصر یک محصول یا فرآیند می‌توانند بطور مستقل در سازمانهای مختلف ساخته شده و سپس توسط یک یکپارچه ساز سیستم<sup>۳۹</sup> مونتاژ شوند (مک‌آلیندن، ۱۹۹۹: ۳؛ ساکو<sup>۴۰</sup> و واربرتون<sup>۴۱</sup>، ۱۹۹۹: ۱۴) (شکل ۲).



## تامین پیمان‌های: چرا و چگونه؟



شکل ۲- تامین پیمان‌های - تامین سنتی

منبع: (میلتنبرگ، ۲۰۰۳: ۳۳)

تجزیه یک محصول به پیمان‌های استاندارد این امکان را فراهم می‌سازد که تولید پیمان‌ها بطور مجزا توسط تامین‌کنندگان متخصص صورت گیرد و نهایتاً توسط یک یکپارچه ساز با یکدیگر مونتاژ شوند. به این ترتیب تولیدکنندگان تجهیزات اصلی (OEMs)<sup>۴۲</sup> می‌توانند تعداد تامین‌کنندگان مستقیم خود را به حداقل رسانده تنها با یک تامین کننده ارتباط داشته باشند. به این ترتیب با کمتر شدن میزان ارتباط با تامین‌کنندگان، شدت هماهنگی بین طرفین زنجیره تامین افزایش می‌یابد (میلتنبرگ، ۲۰۰۳: ۳۳). روند نزولی تعداد تامین‌کنندگان مستقیم شرکتهای خودروساز طی سالهای ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ بیانگر افزایش تمایل به برون‌سپاری و تامین پیمان‌های در این شرکتها بوده است. در تامین پیمان‌های هم OEM و هم تامین‌کننده از سرمایه‌گذاری مشترک در توسعه منابع و دانش سود می‌برند. بنابراین نوآوری در تامین پیمان‌های در مقایسه با تامین سنتی افزایش می‌یابد. قطع ارتباط پیمان‌ها و مونتاژ نهایی محصول با کاهش پیچیدگی و

افزایش کنترل پذیری برای OEM همراه است، که به نوبه خود افزایش انعطاف‌پذیری سیستم تولیدی را به دنبال دارد. همچنین از آنجا که ارتباط با تامین‌کنندگان کمتری باید مدیریت شود تامین پیمان‌های موجب کاهش پیچیدگی در فرآیند تدارکات و در نتیجه کاهش هزینه‌های سربار نیز می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که از دیدگاه زنجیره تامین بکارگیری تامین پیمان‌های سطح پیچیدگی را کاهش نمی‌دهد بلکه تنها آن را به سطوح پایین‌تر منتقل می‌کند. سرانجام، به دلیل حذف کنترل کیفیت برای قطعات، شاهد کاهش هزینه‌های کنترل کیفی نیز هستیم (میلتنبرگ، ۲۰۰۳: ۳۴).

### فرآیند تصمیم‌تأمین پیمان‌های

تحقق مزایای تامین پیمان‌های در گروهی بکارگیری فرآیندی صحیح برای اتخاذ تصمیم و انتخاب پیمان‌های مناسب برای برون‌سپاری است. تاکنون پژوهشگران مختلفی به ارائه فرآیند تصمیم برون‌سپاری پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

به نظر گریور (۱۹۹۹) این فرآیند شامل برنامه‌ریزی، بررسی مضامین راهبردی، و تجزیه و تحلیل هزینه عملکرد است. در راهنمای تصمیم برون‌سپاری واحد ناوگان دریایی آمریکا (۲۰۰۲) فرآیند تصمیم شامل تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی، تعریف خانواده‌های محصول کاندیدا، تعیین معیارهای ارزیابی، و تحلیل برون‌سپاری و ارائه پیشنهاد است (موسسه آلتاروم<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۲: ۲۱). فرانچسچینی و همکارانش (۲۰۰۳) اتخاذ تصمیم برون‌سپاری را از طریق تحلیل محک زنی<sup>۴۴</sup> داخلی پیشنهاد می‌کنند که در آن، شرکت به بررسی و نظارت فرآیندها، تجزیه و تحلیل کارایی آنها و ارزیابی آنچه باید برون‌سپاری شود، می‌پردازد.

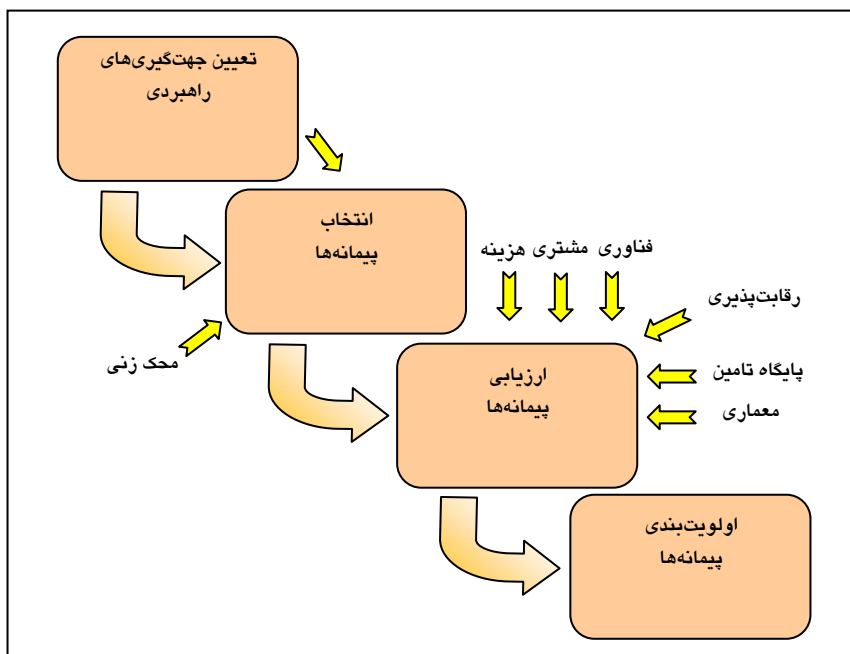
تقریباً تمامی فرآیندها بر تعیین راهبرد تامین<sup>۴۵</sup>، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های مورد نظر توافق دارند. در فرآیند پیشنهادی تصمیم‌تأمین پیمان‌های نیز از چنین الگویی پیروی شده است. این فرآیند شامل تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی، انتخاب پیمان‌ها، ارزیابی پیمان‌ها، و اولویت‌بندی آنها است (شکل ۳).

آنچه فرآیندهای تصمیم‌گیری را در زمینه‌های مختلف از یکدیگر متمایز می‌سازد انتخاب معیارهای ارزیابی است. در فرآیند پیشنهادی نیز بر پایه مطالعات نظری صورت گرفته که در بخش پیشین ارائه شد، دو دسته معیار راهبردی شامل «اهمیت برای

### تامین پیمان‌های: چرا و چگونه؟

مشتری»، «نرخ تغییر فناوری»، «جایگاه رقابتی شرکت»، «قابلیت پایگاه تامین»، و «روابط معماری» و معیار مالی (هزینه) برای ارزیابی گزینه‌ها پیشنهاد شده است. در این خصوص نکات زیر قابل ذکر است.

این معیارها از جمله عواملی هستند که بیشترین فراوانی را در میان مدل‌های مختلف تصمیم برون‌سپاری دارا بوده‌اند (جدول ۱)؛ معیار سیستم‌های پشتیبان در معیار توانمندی اصلی/ مزیت رقابتی خود را نشان می‌دهد؛ و معیار چرخه حیات محصول/ فرایند نیز با توجه به نرخ تغییر فناوری قابل اندازه‌گیری است.



شکل ۳- فرآیند تصمیم تامین پیمان‌های

#### تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی

تصمیم به تامین پیمان‌های محصولات به‌طور خاص و تصمیم به برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار به‌طور عام، می‌تواند اثرات بلندمدت و مهمی را بر شرکت داشته

باشد. از این رو چنین تصمیمی با ملاحظات راهبردی بسیاری همراه است و لازم است در چارچوب راهبردی شرکت اتخاذ شود. مدیریت ارشد حتی در مواردی که به دلایل تاکتیکی نظیر مشکلات موقتی ظرفیت، تصمیم به برون‌سپاری می‌گیرد باید جهت‌گیریهای کلی خود را تعیین و این تصمیم را با توجه به اهداف راهبردی سازمان اتخاذ کند. به علاوه مدیریت ارشد لازم است منابع انسانی و مالی مورد نیاز را به این فرآیند اختصاص دهد (موسسه آلتاروم، ۲۰۰۲: ۱۷).

#### انتخاب پیمانانه‌های کاندیدای برون‌سپاری

انتخاب پیمانانه‌ها برای برون‌سپاری معمولاً با توجه به جهت‌گیریهای راهبردی سازمان صورت می‌گیرد. بر این اساس، معیارهایی که ماهیت غربال‌سازی دارند تعیین شده و مبنای انتخاب کاندیداهای برون‌سپاری را مشخص می‌سازند. از دیگر شیوه‌های مرسوم در انتخاب پیمانانه‌های کاندیدای برون‌سپاری می‌توان به رویکرد محک‌زنی<sup>۴۶</sup> و بهترین تجارب<sup>۴۷</sup> اشاره کرد. در این روش بهترین اقدامات در یک صنعت شناسایی شده و از آنها برای بهبود عملکرد شرکت الگوبرداری می‌شود.

#### ارزیابی پیمانانه‌های کاندیدا

انتخاب معیارهای مناسب ارزیابی از مهمترین مراحل هر فرآیند تصمیم‌گیری به شمار می‌رود. در این فرآیند نیز بر پایه مطالعات صورت گرفته، معیارهای جامع ارزیابی تصمیم برون‌سپاری در شرکتهای تولیدی شامل دو دسته معیارهای راهبردی و مالی شناسایی شده‌اند.

ارزش افزوده اقتصادی<sup>۴۸</sup> به عنوان مهمترین معیار مالی برای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای ارزیابی راهبردی نیز از پنج معیار زیر استفاده می‌شود.

#### - اهمیت برای مشتری

این معیار میزان تاثیر برون‌سپاری پیمانانه‌ها را بر ترجیحات مشتری اندازه می‌گیرد. داده‌های حاصل از متغیر اهمیت برای مشتری، به درک ویژگیهایی از محصول که

مشتریان توجه خاصی به آنها دارند، کمک می‌کند. هر چه اهمیت یک پیمانانه برای مشتری بیشتر باشد تمایل به تصمیم برون‌سپاری کمتر می‌شود.

#### - نرخ تغییر فناوری<sup>۴۹</sup>

معیار نرخ تغییر فناوری، میزان تغییر فناوری‌های اصلی یک محصول یا سیستم را ارزیابی می‌کند. محصولاتی که نرخ تغییر فناوری آنها زیاد است تمایل بیشتری به تجربه نوآوری‌ها نشان می‌دهند و به احتمال زیاد برای حفظ توانمندی فنی، نیاز به سرمایه‌گذاریهای مستمر در دانش دارند. نرخ سریعتر تغییر فناوری، در ایجاد وابستگی کامل به تامین کننده بیرونی از ریسک بیشتری برخوردار است.

#### - جایگاه رقابتی

جایگاه رقابتی نسبی شرکت برای توسعه و تولید برخی از پیمانانه‌ها، عامل مهم دیگری است که باید در تصمیم برون‌سپاری لحاظ شود. دلیل این امر روشن است: حوزه‌های مزیت رقابتی نسبی، منابع بالقوه مزیت راهبردی هستند؛ به ویژه زمانی که آنها در حوزه‌های پر اهمیت برای مشتری (حوزه‌هایی که برای مشتری بسیار مهم است) و همراه با نرخ بالای تغییر فناوری قرار دارند. در مقابل، ضعف‌های نسبی رقابتی را، تنها در صورتی که برطرف کردن آنها مستلزم سرمایه‌گذاری هنگفت باشد، می‌توان برای برون‌سپاری در نظر گرفت. شرکتها با ساخت پیمانانه‌هایی که در آنها مزیت رقابتی دارند می‌توانند به مزیت راهبردی دست یابند.

#### - قابلیت پایگاه تامین

قدرت و اندازه پایگاه تامین، میزان نفوذ تامین‌کننده را در مورد پیمانانه‌ای که برون‌سپاری می‌شود، نشان می‌دهد. به عنوان مثال، اگر پیمانانه‌ای که تنها یک تامین کننده برای آن وجود دارد برون‌سپاری شود، آن تامین کننده از نفوذ بسیاری نسبت به OEM برخوردار خواهد شد.

#### - روابط معماری<sup>۵۰</sup>

معماری محصول، طرحی است که به موجب آن، کارکرد محصول به اجزای سازنده آن اختصاص می‌یابد. معماری یکپارچه، نشانگر پیوستگی شدید میان عناصر یک محصول است. در حالی که معماری پیمانهای، جدایی میان اجزای سازنده یک سیستم را مطرح می‌کند، بطوریکه واسطه‌های استاندارد، تعویض اجزاء را نسبتاً آسان می‌سازند. به عنوان مثال موتور اتومبیل یک سیستم کاملاً یکپارچه است و مطمئناً آنگونه که قطعات استاندارد در یک سیستم پیش‌ساخته جای می‌گیرند، نمی‌توان به تولید آن پرداخت. از طرف دیگر، در مورد دوچرخه، با آنکه طراحی بسیاری از سیستمهای آن بصورت یکپارچه انجام می‌شود، ولی پس از پایان مرحله طراحی، ساخت بسیاری از زیرسیستمها می‌تواند بصورت پیمانهای انجام شده و نهایتاً با یکدیگر مونتاژ شوند. به این ترتیب معماری محصول می‌تواند از کاملاً پیمانهای تا کاملاً یکپارچه تغییر کند. هر چه معماری محصول به طرح پیمانهای نزدیکتر باشد امکان برون‌سپاری آن بیشتر است.

#### - اولویت‌بندی پیمانها برای برون‌سپاری

به منظور اولویت‌بندی پیمانها برای برون‌سپاری می‌توان از روشهای تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر ای‌اچ پی<sup>۵۱</sup>، تاپسیس<sup>۵۲</sup> و ... استفاده کرد. در کلیه این روشها، نخست لازم است وزن معیارها تعیین و سپس بر اساس روش انتخاب شده اولویت‌بندی صورت گیرد.

#### مطالعه موردی

در این بخش نمونه‌ای از کاربرد عملی فرآیند تصمیم‌تأمین پیمانهای بیان شده است. این نمونه حاصل پژوهشی است که در سال ۱۳۸۴ در شرکت ایران‌خودرو صورت گرفته است. در این پژوهش از بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه‌های ساختمند و نظرسنجی از خبرگان به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز روش تاپسیس مورد استفاده قرار گرفته است. مورد مطالعه در این پژوهش پیمانهای بدنه خودرو سمند در شرکت ایران‌خودرو است. به این منظور مدیران و کارشناسان

واحد برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک، مدیران و کارشناسان معاونت مهندسی بدنه و معاونت خودرو سواری، و سرپرستان و کارگران سالن شاتل مورد سؤال قرار گرفته‌اند. در ادامه، فرآیند تصمیم پیمان‌های در این مورد بیان شده است.

#### - تعیین جهت‌گیریهای راهبردی

بنا بر سند راهبردی شرکت ایران خودرو، استفاده از خطوط ساخت و تولید پیمان‌های برون‌سپاری بخش‌های غیر راهبردی از فرآیند ساخت و تولید شرکت، یکی از راهبردهای اصلی این شرکت محسوب می‌شود. با اجرای این راهبرد انتظار می‌رود اهدافی چون اصلاح ساختار زنجیره تامین و ارتقاء سطح کیفی قطعات و مجموعه‌های تحویلی تحقق یابند.

#### - پیمان‌های کاندیدای برون‌سپاری

بنا بر سیاستهای داخلی مدیران و مطالعات محک‌زنی انجام شده پیمان‌های بدنه خودرو سمند به عنوان کاندیداهای برون‌سپاری انتخاب شدند. بدنه خودروی سمند شامل بیش از ۱۶۹ پیمان اصلی و فرعی است. این تعداد بر اساس معیارهایی نظیر حساسیت پیمان از نظر ژئومتری، حساسیت نقاط جوش، و فرآیند و توالی عملیات در سالنها، غربال شده و نهایتاً ۲۸ پیمان برای ارزیابی نهایی انتخاب شدند.

#### - ارزیابی راهبردی پیمان‌های کاندیدا

ارزیابی راهبردی پیمان‌های کاندیدا مطابق با فرآیند پیشنهادی و بر اساس ۵ معیار «اهمیت برای مشتری»، «نرخ تغییر فناوری»، «جایگاه رقابتی شرکت»، «قابلیت پایگاه تامین»، و «روابط معماری» صورت گرفت. به منظور ارزیابی معیارهای راهبردی تصمیم برون‌سپاری نخست شاخصهای مربوط به هر یک از معیارها تعریف شدند (شکل ۴).

**- اهمیت برای مشتری (C<sub>1</sub>)**

برای ارزیابی این معیار از دو شاخص زیر استفاده شده است.

✓ سهم مجموعه تولیدی در تصویر ذهنی نام تجاری<sup>۵۳</sup> (M<sub>11</sub>)

نام تجاری، هر نوع برچسبی است که معنی یا ارتباط ذهنی را با خود منتقل می‌کند (کاتلر، ۱۳۸۳: ۳۹). تصویر ذهنی مشتریان از یک نام تجاری عامل مهمی در تصمیم خرید آنها به شمار می‌رود. از این رو سهم هر پیمانانه در تصویر ذهنی مشتریان از خودرو سمنند به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی انتخاب شده است.

✓ الزامات محیطی (M<sub>12</sub>)

الزامات محیطی شامل قوانین و مقررات و استانداردهای کیفی و ایمنی موجود در مورد پیمانانه است. بدیهی است هر چه این الزامات بیشتر باشد مشتری ترجیح می‌دهد که پیمانانه مورد نظر توسط شرکت ایران‌خودرو ساخته شود تا آنکه یک پیمانکار گمنام (از نظر مشتری) آن پیمانانه را تولید کند.

**- تغییر فناوری (C<sub>2</sub>)**

میزان پیشرفت فناوری (M<sub>21</sub>) در ۵ سال گذشته و پیش‌بینی تغییر آن در ۵ سال آتی به منظور تعیین نرخ تغییر فناوری، مورد توجه قرار گرفته است.

**- جایگاه رقابتی (C<sub>3</sub>)**

جایگاه رقابتی شرکت در هر یک از مجموعه‌های تولیدی از مقایسه توانمندی شرکت در سه عامل فناوری (M<sub>31</sub>)، هزینه (M<sub>32</sub>) و کیفیت (M<sub>33</sub>) در برابر رقبا تعیین شده است. در این مقایسه، جایگاه شرکت در برابر رقبا نامطلوب، یکسان یا مطلوب تعیین شده است.

**- قابلیت تامین کنندگان (C<sub>4</sub>)**

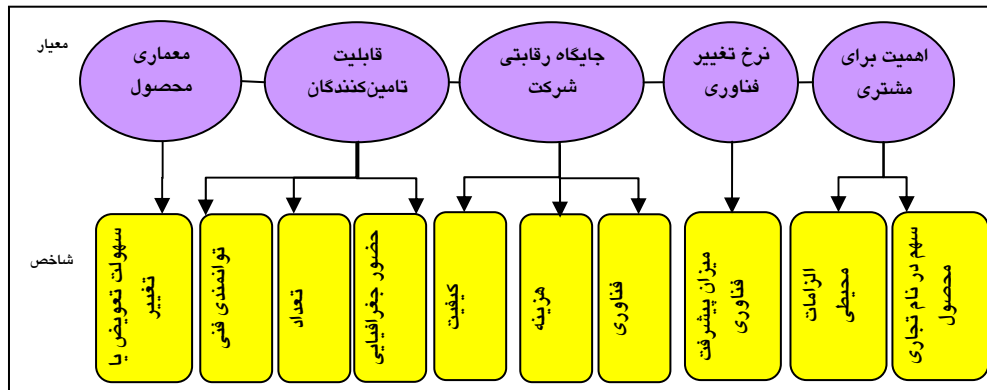
به منظور ارزیابی قابلیت تامین‌کنندگان از سه شاخص حضور جغرافیایی (M<sub>41</sub>)، تعداد (M<sub>42</sub>) و توانمندی فنی (M<sub>43</sub>) استفاده شده است. حضور جغرافیایی تامین‌کننده می‌تواند محلی، منطقه‌ای یا جهانی باشد. بدیهی است حضور جغرافیایی وسیع‌تر نشانگر توانمندی بیشتر تامین‌کننده است.



تامین پیمانهای: چرا و چگونه؟

- روابط معماری (C5)

درجه پیمانهای بودن هر مجموعه تولیدی با توجه به سهولت تعویض یا تغییر (M51) آن تعیین شده است.



شکل ۴- معیارها و شاخصهای تصمیم برون سپاری

در ادامه، هر یک از پیمانها از طریق برگزاری یک پانل تخصصی مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این رابطه چکلیستهایی تهیه شده و در اختیار ۱۳ نفر از صاحب نظران شرکت ایران خودرو قرار گرفت. برای تکمیل چکلیستها این افراد به پنج گروه تخصصی تقسیم بندی شده و هر گروه بخش مرتبط با تخصص خود را تکمیل کرده است. جدول ۲ نحوه ارزیابی پیمانها را در برابر معیارها نشان می دهد.

جدول ۲- نحوه ارزیابی پیمانها

روابط معماری (C <sub>5</sub> )	قابلیت پایگاه تامین (C <sub>4</sub> )			جایگاه رقابتی شرکت (C <sub>3</sub> )			نرخ تغییر فناوری (C <sub>2</sub> )	اهمیت برای مشتری (C <sub>1</sub> )		معیار (C)
	سهولت تعویض یا تغییر (m <sub>51</sub> )	توانمندی فنی (m <sub>43</sub> )	تعداد (m <sub>42</sub> )	حضور جغرافیایی (m <sub>41</sub> )	کیفیت (m <sub>33</sub> )	هزینه (m <sub>32</sub> )		فناوری (m <sub>31</sub> )	میزان پیشرفت فناوری (m <sub>21</sub> )	
۵	۵	۵	۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	خیلی کم
۴	۴	۴	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	کم
۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	متوسط
۲	۲	۲	۲	۴	۴	۴	۴	۴	۴	زیاد
۱	۱	۱	۱	۵	۵	۵	۵	۵	۵	خیلی زیاد
S <sub>m51</sub>	S <sub>m43</sub>	S <sub>m42</sub>	S <sub>m41</sub>	S <sub>m33</sub>	S <sub>m32</sub>	S <sub>m31</sub>	S <sub>m21</sub>	S <sub>m12</sub>	S <sub>m11</sub>	امتیاز شاخص (S <sub>m</sub> )
C <sub>5</sub> = S <sub>m51</sub>	$\frac{S_{m41} + S_{m42} + S_{m43}}{3}$			$\frac{S_{m31} + S_{m32} + S_{m33}}{3}$			C <sub>2</sub> = S <sub>m21</sub>	$\frac{S_{m11} + S_{m12}}{2}$		امتیاز معیار (S <sub>c</sub> )

مطابق با الگوی جدول شماره ۲ پاسخ صاحب نظران تحلیل شده و ارزیابی پیمانهاهای مورد نظر صورت گرفته است (جدول ۳).

جدول ۳- نتایج ارزیابی پیمانها در برابر معیارها

روابط معماری	قابلیت تامین کنندگان	جایگاه رقابتی شرکت	نرخ تغییر فناوری	اهمیت برای مشتری	معیار	گزینه تصمیم
۳,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۱
۳,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۲
۲,۰۰۰	۳,۱۳۰	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۳
۲,۰۰۰	۳,۱۳۰	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۴
۱,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۵
۱,۰۰۰	۴,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۶
۳,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۷
۴,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۸
۴,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۹
۴,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۱۰
۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۱۱
۳,۰۰۰	۴,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۱۲
۴,۰۰۰	۴,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۱۳
۴,۰۰۰	۴,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۱۴
۳,۰۰۰	۴,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	۲,۵۰۰	پیمان ۱۵
۵,۰۰۰	۵,۰۰۰	۱,۶۷۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۱۶
۵,۰۰۰	۵,۰۰۰	۱,۶۷۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۱۷
۵,۰۰۰	۳,۶۷۰	۱,۶۷۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۱۸
۵,۰۰۰	۳,۶۷۰	۱,۶۷۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۱۹
۳,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان ۲۰

### تامین پیمان‌های: چرا و چگونه؟

ادامه جدول ۳

روابط معماری	قابلیت تامین‌کنندگان	جایگاه رقابتی شرکت	نرخ تغییر فناوری	اهمیت برای مشتری	معیار گزینه تصمیم
۳,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان‌ه ۲۱
۳,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان‌ه ۲۲
۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان‌ه ۲۳
۲,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۲,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان‌ه ۲۴
۵,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان‌ه ۲۵
۲,۰۰۰	۳,۶۷۰	۴,۲۳۰	۱,۰۰۰	۲,۵۰۰	پیمان‌ه ۲۶
۲,۰۰۰	۳,۶۷۰	۳,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۵۰۰	پیمان‌ه ۲۷
۵,۰۰۰	۳,۶۷۰	۵,۰۰۰	۳,۰۰۰	۳,۰۰۰	پیمان‌ه ۲۸

#### - اولویت‌بندی برون‌سپاری پیمان‌های کانیدیا

در مطالعه صورت گرفته به منظور تعیین اولویت‌های برون‌سپاری از روش تاپسیس استفاده شده است. تاپسیس یکی از روش‌های تصمیم‌گیری است که در آن  $m$  گزینه به وسیله  $n$  شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (اصغرپور، ۱۳۷۷: ۲۶۴-۲۶۰).

با توجه به این نکته که جدول ۳ همان ماتریس تصمیم است و وزن معیارها که با نظرسنجی از چند تن از کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت ایران‌خودرو تعیین شده، اولویت‌بندی پیمان‌ها صورت گرفته است. جدول زیر نتیجه نهایی محاسبات انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴- اولویت برون‌سپاری مجموعه‌های تولیدی بدنه سمند از روش تاپسیس

رتبه	$CI_i$	گزینه تصمیم	رتبه	$CI_i$	گزینه تصمیم
۸	۰.۴۲۰	پیمان‌ه ۲۲	۱	۰.۱۲۸	پیمان‌ه ۲۷
۹	۰.۴۲۴	پیمان‌ه ۲۵	۲	۰.۳۲۸	پیمان‌ه ۱۲
۱۰	۰.۵۶۷	پیمان‌ه ۱۸	۳	۰.۳۲۸	پیمان‌ه ۱۵
۱۰	۰.۵۶۷	پیمان‌ه ۱۹	۳	۰.۳۳۰	پیمان‌ه ۱۰
۱۱	۰.۵۶۹	پیمان‌ه ۱۶	۴	۰.۳۳۱	پیمان‌ه ۷
۱۱	۰.۵۶۹	پیمان‌ه ۱۷	۴	۰.۳۳۱	پیمان‌ه ۱۱
۱۲	۰.۶۰۵	پیمان‌ه ۳	۴	۰.۳۳۱	پیمان‌ه ۱۳
۱۲	۰.۶۰۵	پیمان‌ه ۴	۴	۰.۳۳۱	پیمان‌ه ۱۴
۱۳	۰.۶۰۷	پیمان‌ه ۲۳	۵	۰.۳۳۳	پیمان‌ه ۸
۱۴	۰.۶۰۸	پیمان‌ه ۲۴	۵	۰.۳۳۳	پیمان‌ه ۹
۱۵	۰.۶۰۹	پیمان‌ه ۱	۶	۰.۴۱۵	پیمان‌ه ۵
۱۵	۰.۶۰۹	پیمان‌ه ۲	۶	۰.۴۱۵	پیمان‌ه ۶
۱۶	۰.۶۶۷	پیمان‌ه ۲۶	۷	۰.۴۱۸	پیمان‌ه ۲۰
۱۷	۰.۹۵۰	پیمان‌ه ۲۸	۷	۰.۴۱۸	پیمان‌ه ۲۱

### نتیجه‌گیری

در این مقاله فرآیند تصمیم‌تأمین پیمان‌های و اهمیت راهبردی آن در شرکت‌های تولیدی مورد بحث قرار گرفته است. در این فرآیند چهار مرحله‌ای، نخست لازم است جهت‌گیری‌های کلان سازمان تعیین شده تا بتوان از اتخاذ تصمیم در چارچوب راهبردی سازمان اطمینان حاصل کرد. در مرحله دوم انتخاب پیمان‌ها بر اساس جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان یا الگوبرداری از بهترین تجارب در صنعت صورت می‌گیرد. سپس پیمان‌های انتخابی در برابر پنج معیار راهبردی یعنی «اهمیت برای مشتری»، «نرخ تغییر فناوری»، «جایگاه رقابتی شرکت»، «قابلیت پایگاه تأمین»، و «روابط معماری»، و یک معیار مالی یعنی «ارزش افزوده اقتصادی» مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در پایان با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره نسبت به اولویت‌بندی پیمان‌ها برای برون‌سپاری اقدام می‌شود. فرآیند پیشنهادی در مورد ۲۸ پیمان‌های بدنه خودروی سمند در شرکت ایران‌خودرو مورد استفاده قرار گرفته که بیانگر قابلیت کاربرد عملی آن است. می‌توان از این فرآیند در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با برون‌سپاری بهره گرفت تا اتخاذ تصمیم با اطمینان بیشتر و ریسک کمتر توأم باشد.

### پی‌نوشت‌ها:

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1-Outsourcing             | 19- Williamson                              |
| 2- Bertolini              | 20- Miltenburg                              |
| 3- McIvor                 | 21- Canez                                   |
| 4- Business strategy      | 22- Prahalad                                |
| 5- Modularity             | 23- Hamel                                   |
| 6- Manufacturing strategy | 24- Core Competency                         |
| 7- Graziadio              | 25- Quinn                                   |
| 8- Modular sourcing       | 26- Hilmer                                  |
| 9- McAlinden              | 27- Venkatesan                              |
| 10- PA                    | 28- Cummins                                 |
| 11- Lonsdule              | 29- Welch                                   |
| 12- Cox                   | 30- Nayak                                   |
| 13- Vantage Partners      | 31- Probert                                 |
| 14- Weiss                 | 32- Fill                                    |
| 15- Visioni               | 33- Visser                                  |
| 16- Probert               | 34-Composite Outsourcing Decision Framework |
| 17- Transaction Cost      |   |
| 18- Coase                 | 35- Fine                                    |

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| 36- Technology Clockspeed           | 45- Sourcing strategy          |
| 37- Ball                            | 46- Benchmarking               |
| 38- Yang                            | 47- Best Practices             |
| 39- System Integrator               | 48- Economic Value Added (EVA) |
| 40- Sako                            | 59- Technology clockspeed      |
| 41- Warburton                       | 50- Architecture Relationship  |
| 42-Original Equipment Manufacturers | 51- AHP                        |
| 43- Altarum Institute               | 52- Topsis                     |
| 44- Benchmarking                    | 53- Brand image                |

#### منابع فارسی

- اصغری‌پور، محمد جواد. (۱۳۷۷). *تصمیم‌گیری‌های چند معیاره*، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- کاتلر، فیلیپ. (۱۳۸۳). «دایره‌المعارف بازاریابی از A تا Z»، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی و همکاران، چاپ اول، تهران: انتشارات آن.

#### منابع لاتین

- Altarum Institute .(2002). Strategic Outsourcing Decision Guidebook, National Shipbuilding Research Program (NSRP).
- Ball, David .(2003). A weighted decision matrix for outsourcing library services, **The Bottom Line: Managing Library Finances**, Vol. 16, No. 1, pp. 25-30.
- Bertolini, M. et al .(2004). An analytical method for maintenance outsourcing service selection, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 21, No. 7, pp. 772-788.
- Canez, L.E. et al. (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions, **International Journal of Operation & Production Management**, Vol. 20, No. 11, pp. 1313-1330.
- Fill, Chris and Elke Visser .(2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision, **Management Decision**, Vol. 38, No, 1, pp.43-50, PP. 169-178.
- Fine, Charles H. et al. (2002). Moving a Slow-Clockspeed Business into the Fast Lane: Strategic Sourcing Lessons from Value Chain Redesign in the Automotive Industry, **Sloan Management Review**, winter.

- Franceschini, F. and et al .(2003). outsourcing: guidelines for a structured approach , **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10 No. 3, pp. 246-260.
- Graziadio, Thaise and Mauro Zilbovicius .(2002). knowledge transfer through the supply system: does modularity make it easier? , Tenth GERPISA International Colloquium, paris.
- Greaver, Mourice .(1999). **Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decision and initiatives**, New York: AMACOM.
- McAlinden, Sean P. and et al .(1999). The Future of Modular Automotive Systems: Where are the Economic Efficiencies in the Modular Assembly Concept? , University of Michigan Transportation Research Institute, **Research Memorandum** No.1,
- McIvor, Ronan .(2000). A practical framework for understanding the outsourcing process, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 5, No. 1, pp. 22-36
- McIvor, Ronan, et al. (1997). A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision, **Management Decision**, Vol. 35, No.2.
- Miltenburg, Peter. (2003). Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry, **Erasmus Research Institute of Management** (ERIM).
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, May–June, pp. 79–91.
- Probert, D.R. (1996). The practical development of a make or buy strategy: the issue of process positioning, **Integrated Manufacturing Systems**, Vol. 7, No. 2, pp. 44-51.
- Quinn, J.B. and Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing, **Sloan Management Review**, summer, pp. 43-55.
- Sako, Mary and Max Warburton. (1999). Modularization and Outsourcing Project, **IMVP Annual Forum**, MIT.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make, **Harvard Business Review**, Vol. 70 No. 6, November-December, pp. 98-107.

- Weiss, Jeff and Laura J. Visoni. (2002). **A First Step in Ensuring Successful Partnerships: The Relationship Launch**, Vantage Partners LLC.
- Welch, J.A. and Nayak, P.R. (1992). Strategic sourcing: a progressive approach to the make or buy decision, **Academy of Management Executive**, Vol. 6, No. 1, pp. 23-30.
- Yang, Dong-Hoon and et al. (2006). **Developing a decision model for business process outsourcing**, Computers & Operations Research, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)