

منبع‌یابی داخلی، خارجی، هوشمندانه: نمونه‌ای جدید از نوآوری زنجیره تأمین فناوری اطلاعات

ترجمه و تنظیم: مهندس همت ویسی

چکیده

شرکتها به طور روزافزونی در انطباق با مسئله فناوری اطلاعات‌اند. فناوری اطلاعات، هسته اصلی تجارت شرکتها نیست، ولی یک عامل مهم برای کسب موفقیت محسوب می‌شود. در گذشته این تفکر حاکم بود که شرکتها باید فناوری اطلاعات را منبع‌یابی داخلی کرده (خودشان انجام دهند) یا منبع‌یابی خارجی کنند (یعنی کار را به کسی خارج از سازمان محول کنند تا برای آنها انجام دهد)؛ اما این به مفهوم آن است که آنها کار را یا ناقص انجام می‌دهند یا کنترل و هدایت عمده تجارت را به بیرون از سازمان واگذار می‌کنند. راهکار سوم و جدیدی در ظهور است که در آن شرکتها زنجیره‌های تأمین فناوری اطلاعات خود را تحت منبع‌یابی هوشمندانه قرار می‌دهند. این کار برای عقد پیمانهای مشارکتی با تعدادی از تأمین‌کنندگان منتخب و با نظر بهبود عملکرد بدون از دست دادن کنترل فرآیند و مشارکت در فواید ایجاد شده است.

۱- مقدمه

این مقاله یک کار مشارکتی را توصیف می‌کند که در آن قراردادی جهت محافظت از روابط تأمین‌کنندگان در حوزه فناوری اطلاعات منعقد گردید. در ایالات متحده انجمن تخصصی پیمانهای راهبردی بهترین اقدامات را طی ۱۰ سال گذشته در این زمینه انجام داده است. این انجمن مدل عملی بهینه‌ای را برای شکل‌دهی و مدیریت این روابط، توسعه داده است. مدل فوق با سایر رویکردهای عملی توسعه یافته قبلی در خصوص زیرساخت فناوری اطلاعات ترکیب شده تا خدمات قابل ارائه به کاربر فناوری اطلاعات را طراحی مجدد کرده و بهبود دهد.

۲- طرح مسأله

سازمان مورد مطالعه یک خرده فروش بین‌المللی است که به دلیل ارائه محصولات غذایی و پوشاک مرغوب، به خوبی شناخته شده است و همچنین در حوزه خدمات مالی، خانگی و سایر خدمات عمومی نیز فعالیت می‌کند. بخش فناوری اطلاعات بخش اساسی در شرکت است. شرکت ۴۵۰ کارمند تمام وقت دارد و تقریباً ۲۵۰ پیمان کار را به خدمت گرفته و همچنین از تعداد زیادی از تأمین‌کنندگان نیز استفاده می‌نماید. سازمان اخیراً منابع داخلی بسیار کمی در زمینه فناوری اطلاعات، برای تکمیل پروژه‌های سفارش داده شده از طرف شرکتها در اختیار دارد. با وجود این، برخی از این پروژه‌ها از نظر زمانی بسیار فوریت دارند و نباید در اجرای آنها تأخیر شود. سازمان، نیاز به استفاده از منبع تأمین‌کننده خارجی دارد ولی از طرفی تجارب ناخوشایندی نیز با برخی از تأمین‌کنندگان / فروشندگان خارجی داشته است. علاوه بر این، سازمان نیازمند روشی استاندارد در بکارگیری منبع خارجی در شرکت بود. این امر به این دلیل بود که کنترل روابط با تأمین‌کنندگان عموماً بسیار منقطع و در سطح پایینی قرار داشت. در نتیجه سازمان، بهبود روابط خود و تأمین‌کنندگان را برای ایجاد ارزش افزوده امری دشوار می‌یافت. سازمان نمی‌توانست در توسعه یک مدل جدید، به فرآیندهای پیشنهادی تأمین‌کنندگان برای توسعه روابط اتکا کند چون آنها در سطح بین‌المللی و براساس منابع تأمین‌کنندگان بنا شده‌اند. آنچه مورد نیاز بود فرآیندی معتبر و مستقل بود که براساس بهترین تجارب عملی استوار باشد. در نهایت سازمان نیازمند فرآیندی قابل تعریف و سنجش بود که زمان زیادی را از مدیران تلف نکند.

۳- کار انجام شده

سازمان برای توسعه یک فرآیند پیمان که بر مبنای اصول عملی شراکت استوار باشد تلاشهای فراوانی کرد. ایده‌های نهفته در پس پیمانها، اول از همه برای سازمان نهایی شرح داده شد. مفاهیم اصلی مورد توافق قرار گرفت و مجموعه‌ای از تعاریف عملیاتی برای توصیف بخشهایی از فرآیند (برای مثال، فازها، مراحل، شرح وظایف، فعالیتها، مثالها، ابزارها، تعاریف و مدلها) توسعه یافت. رویکرد به دست آمده به عنوان بهترین دستورالعمل کاری مستند گردید. این دستورالعمل سپس با ابتکارات موجود در سازمان (موارد ذیل) ترکیب گردید:

- بانک اول زیرساخت فناوری اطلاعات: فرآیندمدیریت تأمین کننده بانک زیر ساخت فناوری اطلاعات
- بانک دوم زیرساخت فناوری اطلاعات: راهنمای فرآیند خدمات.
- مدیریت پروژه هدف‌گرا.
- محیط توسعه فناوری اطلاعات.
- قسمتهای مختلفی از تحقیق مک کنزی .
- بهترین تحقیق عملی الگوبرداری انجام شده در سال ۲۰۰۱ در ایالات متحده.
- قسمتهای مختلف تحقیق اخیر گارتنر دتا کوئیست .
- استانداردهای پیشرفت مدیریت پروژه داخلی (مدخلهای کیفیت).

این یکپارچگی نیاز به شناسایی خصوصیات، موضوعات و سایر اطلاعات (حداقل غیرسیاسی) گروه مدیریت سازمان دارد. کار سپس به عنوان یک سری از خروجیها تحویل داده شد. این خروجیها شامل موارد زیر است: یک فرآیند مستند؛ یک فلوجارت جزئی‌تر از فرآیند هر فاز؛ یک ارائه برای مصرف داخلی که معرف و توصیف کننده فرآیند است؛ آموزش ساخت یافته فرآیند؛ بهبود مداوم فرآیندهای جزئی‌تر و یک طرح پروژه. فرآیند مزبور یک فرآیند ۶ فازی به شرح زیر است:

فاز ۱ - طرح‌ریزی / شروع. در فاز ۱، ماهیت روابط مورد نظر در آتیه با تأمین کننده و روابط موجود مرور و اهداف تعیین می‌شوند.

فاز ۲- تعریف موفقیت. برای ایجاد پیمانها، شرکا گاهی اوقات از فرآیند آگاهی می‌یابند. تیم پروژه توجه به توقعات مشتری و تأمین کننده را تضمین می‌کند.

فاز ۳- طراحی عملیاتی. این فاز تعریف کننده نحوه کار تیم مرکب از فروشندگان/تأمین کننده است. یعنی فرآیندهای حاکم، تحویلها، فرآیندهای تعدیل، مدیریت ریسک، مراحل پروژه و چیدمان و آرایشهای نهایی پیمان، برای ختم پروژه توافق می‌شوند.

فاز ۴- ایجاد شراکت. این فاز شراکت را با تأکید بر مذاکره و نهایی کردن قراردادهای و ارتباطات (داخلی و خارجی) ایجاد می‌کند.

فاز ۵- اجرا/مدیریت شراکت. وقتی به کار می‌رود که شراکت در حال اجراست و به موارد زیر توجه می‌شود: آموزش، ردیابی و مسیریابی کالا، اعمال صحیح، مرور، کنترل تغییر و تحول، گزارش موضوعات، مدیریت ثبت، بازنگری مجدد ریسک.

فاز ۶- مرور/بهبود شرکا. هر فرآیندی نیازمند بازنگری مداوم است و در نتیجه این فاز خود با موارد زیر سر و کار دارد: مرور، مستندسازی، مقایسه پیمانها و شرکا (داخلی و خارجی) و استفاده از یک روش برای بهبود مداوم.

رویکرد فوق در شکل «۱» نشان داده شده است:

شکل ۱: رویکرد منبع‌یابی هوشمندانه که ورودیها، خروجیها و تأثیرگذاران را نشان می‌دهد.

سرویس گیرنده سپس یک پروژه خاص را انتخاب می‌کند، که باعث ارتباط می‌شود. اخیراً پروژه فاز ۴ را (مرحله ایجاد شراکت) ندارد و قبلاً بهبودهای ارزش افزوده محسوسی را برحسب سرعت پروژه، قابلیت تحویل و کیفیت، تأمین کرده است.

۴- نتایج / تحلیل

اگر چه پروژه هنوز کامل نشده است، مشاهدات موجود به اندازه‌ای است که می‌توان نتایج اولیه زیر را پیشنهاد کرد:

رویکرد مزبور با رویکرد متداولی که سازمان به کار گرفته بود، خیلی تفاوت داشت. به این معنی که مقدار زمان مورد نیاز برای راهنمایی و رهبری اولیه در مقایسه با پروژه‌های معمولی، خیلی بالا بود. با وجود این، گروه پروژه معتقد بود که آنها چندین برابر این زمان را طی دوره پروژه به دست خواهند آورد و این به دلیل در نظر گرفتن خود به صورت یک تیم یکپارچه است. رویکرد مزبور بعضی اوقات بد تفسیر می‌شد. بعضی از افراد به طور مستقیم در پروژه شرکت نداشتند و رویکرد مورد نظر را به عنوان یک «فروش امن و راحت» نسبت به روشهای موجود بد تفسیر می‌کردند. آنها تفاوت‌های اساسی میان یک رویکرد مشاوره‌ای و یک رویکرد مواجهه‌ای را نپذیرفتند. این امر ناشی از روش برخورد تیم پیمان با مشکلات بود. آنها از قبول راه‌حلهای توافقی سرباز زدند که در حقیقت حالت برنده/برنده را تأمین می‌کرد. در حالی که همکاران آنها فقط می‌توانستند تصور توافقات تجاری برنده/بازنده را داشته باشند و این در حالی بود که هر دو طرف به منظور دستیابی به پیشرفت مجبور به توافق بودند. مدرکی وجود دارد که بعضی از مردم مفاهیم کشف شده را به راحتی نمی‌پذیرند. اصطلاح «آنها آن را نفهمیده‌اند» در تیم پروژه، منجر به تغییراتی در موارد اختصاص داده شده می‌شود.

پیشرفت پروژه انتخاب شده در یک دوره ۱۲ ماهه خیلی کم بود. این مسئله از آن جهت که رویکرد جدید، پیشرفتی را ایجاد می‌کرد مهم بود اما پیشرفت بیشتر با یک عامل محدودکننده که پیشتر پدیده آمده بود، محدود می‌گردید. پروژه به سرعت پیشرفت کرده و تولید ارزش نموده است (برای مثال ۳۰ تا ۴۰ درصد سریع‌تر، ارزان‌تر و همراه با کیفیت قابل تحویل). سازمان از پیشرفت خوشحال بود و برای دستیابی به پیشرفت بیشتر، که با کنترل انرژی ترکیبی هر دو سازمان در گروه قابل دسترسی بود، اصراری نداشت. به طور خاص اعضای گروه احساس می‌کردند که می‌توانند به موفقیت‌های چشمگیری در حدود ۳۰۰ یا ۴۰۰ درصد دست یابند. بعضی از اعضای تیم، این روش را به روشهای متداول عملکرد ترجیح می‌دادند. این امر متناظر با صرفه‌جویی و پیشرفت بیشتر است که دشوارتر است.

تیم پروژه این نکته را آشکار کرد که برای دستیابی به اهداف، نیاز به برگشت تصاعدی سرمایه است. این امر بدان علت بود که هر دو طرف به گرفتن چیزهایی نیاز داشتند که از خارج پروژه می‌خواستند و بنابراین به خاطر اینکه یک شریک خوب باشند، نیاز به قرار داشتن در سطحی بالاتر از آنچه آنها می‌توانستند مشارکت نمایند بود. بسیاری از اعضای تیم، قصد مشاهده این موضوع را داشتند. وقتی که این موضوع تجربه شد، بیش از هر چیز دیگر، عملکرد اعضا مورد تشویق قرار گرفت.

۵- بحث

در این مرحله، بررسی رابطه $۱+۱=۳$ ارزشمند به نظر می‌رسد. اگر مفاد یک قرارداد با قرارداد دیگر متفاوت ولی اصول ثابت باشند، این مورد به صورت زیر بیان می‌شود:

برای موفقیت کامل شرکا یا قرارداد، همه گروهها باید خود را با موجودیت جدید مرتبط و سازگار سازند. اگر سازمانهای همکار در به دست آوردن این حالت اولیه، موفق باشند، سطح عملکرد که در پی‌گیری اهداف تیمی دیده می‌شود واقعاً فوق‌العاده خواهد بود.

علاوه بر این پاداشها، برگشت سود ناشی از ارتباطات، نیاز به تصاعدی بودن روابط دارند نه افزایشی بودن آنها. این امر به دلیل تعریف شراکت همه گروهها است که از رابطه موجود، حداکثر ارزش افزوده را کسب کرده‌اند و ارزشی برای آنها باقی می‌ماند که همه آنها را تشویق به ادامه شراکت می‌کند. در پرداختن به موضوع عملکرد باید گفت که بعضی از مردم از نظر روانشناسی در قبول اشتراک مساعی بهتر از دیگرانند اما همه آنها وقتی که شخصاً تجربه اشتراک مساعی $۱+۱=۳$ را تجربه کرده باشند، کارها را بهتر انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد که تحقیقات بیشتر در زمینه اولویتهای رفتاری انواع استانداردهای شخصیتی، تأثیر گروههای پیمان را افزایش خواهد داد.

به نظر می‌رسد که رویکرد مزبور واژه منبع‌یابی هوشمندانه را محسوس کرده است. مشاهدات بیشتری وجود دارد که سازمانهای اروپایی، برعکس سازمانهای آمریکای شمالی در استفاده از قراردادها به عنوان یک ابزار تجاری، کمتر توسعه یافته‌اند. این موضوع با استفاده از میزان تحقیقات قراردادی که اخیراً اجرا شده به دست آمده است.

سازمان مورد بررسی، مبحث منبع‌یابی هوشمندانه را با نگاهی بر مسایل فنی فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار داد. (یعنی برای مثال چگونه می‌توان پروژه‌های بیشتری در زمینه فناوری اطلاعات را با منابع کمتری انجام داد و در عین حال استانداردهای کنترل کیفیت را نیز نقض نکرد؟). آنها هم اکنون در حال ارزیابی مجدد ایده، براساس یک نگاه راهبردی به نحوه استفاده از تأمین کنندگان در کل زنجیره تأمین‌اند. روی این مسئله اجماع شده است که چگونه ارزش را در کل زنجیره‌های تأمین خودمان مهندسی مجدد کنیم به طوری که ارزش افزوده‌ای در زنجیره تأمین همه شرکا حاصل شود. مشاهدات گسترده‌ای وجود دارد که نشان دهنده مهم بودن این موضوع است. همچنین از روی تحقیقات گسترده‌ای که روی این موضوع انجام می‌شود، می‌توان به اهمیت آن پی برد. ترکیب ، عامل محرک برای پدید آمدن نوع جدیدی از همکاری است. گارتنر پیش‌بینی می‌کند که قراردادهای سایر آرایشهای تجاری همکاری (که از این تحکیم مجازی پدید می‌آیند)، شباهت نزدیک‌تری به کیرتسو (یک واژه ژاپنی به معنی همکاری مجموعه‌ای از شرکتهای مستقل) خواهد داشت. روابط راهبردی میان تأمین‌کنندگان در این خدمات جدید فناوری اطلاعات، چند جانبه، جواب‌محور و با وابستگی درونی زیاد خواهند بود. تفاوت‌های عمده منبع‌یابی خارجی معمولی و منبع‌یابی هوشمندانه به شرح زیر است:

منبع‌یابی هوشمندانه	منبع‌یابی خارجی معمول
<ul style="list-style-type: none"> • اعمالی که «مأموریت - بحرانی» هستند در نظر گرفته می‌شوند. • بهبود راهبردی، تنظیم چرخه عمر. • معمولاً تمرکز روی سودآوری است. • تخصیص سرمایه مجدد و سرمایه‌گذاری مجدد. • هر دو طرف معامله در سود و زیان شریک بوده و تعهد برای موفقیت دو جانبه دارند. • در زمینه‌های راهبردی اصلی، منافع مشترک حکمفرماست. • تمرکز بر سرمایه‌گذاری و منفعت کل زنجیره است. • قیمت کلی و ارزش، محرک اصلی است. • شاخصهای عملکرد که به راه‌حل کلی متصل است، اهداف مشتری و تأمین‌کننده را برآورده می‌سازد. • براساس پیمان/شراکت است. • سیستمهای انگیزشی شامل سرمایه‌گذاری مشترک، بهبود تولید و شراکت در سود است. • مدیریت در سطح اجرایی. • استفاده از گروههای سوم، عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. 	<ul style="list-style-type: none"> • فقط کارهای غیر اصلی. • مسایل ثابت دارای فوریت. • معمولاً تمرکز بر روی کاهش قیمت است. • حذف (تقلیل) سرمایه. • فروشنده و تأمین‌کننده علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری برای موفقیت یکدیگر نیستند. • قرارداد حکمفرما و ملاک عمل است. • تمرکز بر روی قیمت (به ازای هر محصول) است. • قیمت، محرک اصلی است. • شاخصهای عملکرد منحصر به فرد می‌باشند... • عامل محرک و محوریت با فروشنده است. • انگیزه کم برای سرمایه‌گذاری درازمدت. • مدیریت در سطح عملیاتی. • استفاده از گروههای سوم، سوددهی دارد.

به علاوه مشاهدات خاص در هنگامی که منبع‌یابی هوشمندانه باید مورد بررسی قرار گیرد قابل انجام است. پیشنهاد شده است که استفاده از منبع‌یابی هوشمندانه در کارهای اصلی مشارکتی مفید است. برای مثال:

کارهای اصلی (Core)	کارهای مشارکتی	کارهای غیر اصلی
<p>مأموریت محوری - کار و عمل برای موفقیت سازمانی حیاتی است:</p> <ul style="list-style-type: none"> یکی از ممیزان کلیدی بازار است اساس مزیت رقابتی، سازمان است. برای پشتیبانی از مأموریت شرکت، کاملاً یکپارچه است. سازمان باید به منظور حفظ مزیت رقابتی، صلاحیت جهانی خود را حفظ کند. 	<p>مأموریت بحرانی - کار و عمل برای موفقیت سازمان اساسی است:</p> <ul style="list-style-type: none"> به اعمال اصلی شرکت بسیار ارتباط دارد. یکی از ممیزان کلیدی بازار سازمان نیست. اساس مزیت رقابتی، سازمان نیست. با یکپارچگی بالا - پیوستگی سازمان و ارتباط کامل با سازمان و رقابتهای اصلی باید حفظ شود. نباید و نمی‌تواند کارهای تأمین‌کننده از جریان اصلی شرکت جدا شود. رقابت در سطح جهانی فراهم‌کننده یک رقابت حقیقی است. با وجود این سازمان قادر به توجیه اقتصادی رقابت در این حوزه نیست. 	<p>مأموریت در اولویت - کار برای موفقیت سازمان در درجه دوم اهمیت قرار دارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> مفید ولی غیر ضروری. معمولاً کار پشتیبانی می‌تواند توسط تعدادی زیادی از متخصصان مختلف تأمین گردد. به راحتی از سازمان جدا می‌شود. حفظ مزیت رقابتی در سطح جهانی، اهمیت بالایی ندارد.

در نهایت راهنماییهای عمومی برای موفقیت در منبع‌یابی هوشمندانه به شرح زیر قابل ارائه است:

- همکاری به عنوان یک تعهد شخصی، اصل مهمی است که باید در بین اعضای کلیدی تیم برقرار شود. این افراد هستند که شراکت را به حرکت وا می‌دارند نه فرآیندها.
- توجه کنید که به حرکت واداشتن شرکا، زمان مدیریت را می‌گیرد. اگر نمی‌توانید زمان را ذخیره کنید، کاری را شروع نکنید.
- رابطه دو طرفه و اعتماد را که برای برنامه ضروری است ایجاد کنید. اگر شما از زمره کسانی هستید که نمی‌توانید به کسانی که با آنها کار می‌کنید اعتماد نمایید، ادامه ندهید.
- به یاد بیاورید که هر دو طرف شراکت باید منفعتی به دست آورند (در نهایت پول). وجود سود دو جانبه حیاتی است. اما علاوه بر این، باید چیز با ارزشی نیز در پایان کار باقی مانده باشد.
- لازم به یادآوری است که نامزدهای انجام‌دهنده کار که تازه وارد بازار شده‌اند، مجبور به شراکت بیشتر هستند (اهداف مشترک، مقاصد تیم، تجارب و غیره)
- به یاد آورید که در خلال دوره همکاری، شرایط و بازار تغییر می‌کند. مشکلات شرکای خود را به یاد آورید و انعطاف‌پذیر باشید. وجود یک شریک خوش خلق در یک طرف و یک شریک بداخلاق در طرف دیگر منجر به شکست می‌شود.
- تفاوت در فرهنگها را قدر بدانید. از شریک خود انتظار نداشته باشید که مطابق میل شما عمل کند یا پاسخ دهد. دلیل صحیح یک پاسخ خاص را دریابید.
- موارد علاقه شرکای خود را در نظر بگیرید.
- جزئیات را در نظر بگیرید، حتی اگر آرایش مورد نظر یکی از کاندیدها، تاکتیکی باشد. فعالیت شما ممکن است یک فعالیت کلیدی در سرجمع فعالیتها باشد.
- پس از رسیدن به دستاوردها به طور مشترک جشن بگیرید. این یک شادی همگانی است و شرکا آن را به دست آورده‌اند.
- در مورد نیازمندیهای (در حال تغییر) روابط و با نیم‌نگاهی به آینده در مورد روش همکاری مشترک (که امکان نوآوری را پدید آورده و توقفها را تبدیل به پیشرفت غیرمنتظره می‌نماید) مذاکره نمایید.
- هزینه توسعه را برای کسب مزایای بیشتر تقبل کنید.
- موضوعات نامطلوب و نامطبوع را دوباره حل کنید تا رابطه‌ای که در حال پیشروی است مسموم و فاسد نگردد.

۶- در آمریکای شمالی چه چیزی در حال رخ دادن است؟

در زیر فهرستی از سازمانهای به کار گیرنده روش منبع یابی خارجی ارائه شده است. بعضی از نتایج به دست آمده نیز نشان داده شده است:

سازمان	۵۰۰ شرکت ارتباط از راه دور
مشکل	ادغام کارها به دلیل وجود اختلاف بین اعضای داخلی ۴ شرکت با فروشندگان باعث اختلال کار به مدت ۱۸ ماه شده بود.
راه حل	اجرای روش منبع یابی خارجی به منظور ارزیابی موانع موجود (که از اعمال فناوری اطلاعات ناشی شده بود) و پس از آن پیگیری سریع پروژه
نتایج	سازمان توانست ۳ مرکز داده فناوری اطلاعات و ارتباطات را در یک مرکز (در ظرف ۴ ماه) ادغام کند. همچنین تجهیزات و نرم افزارها را تا ۴۰ درصد و مجوزها را تا بیش از ۳۵ درصد کاهش دهد و ۹۰ درصد کارمندان خود را حفظ نماید و یک قرارداد منبع یابی خارجی جدید را توسعه بخشد که باعث صرفه جویی ماهیانه ۱۰ میلیون دلار برای ۵ سال بعد گردید.

سازمان	یک بانک بین المللی ۷۸ میلیارد دلاری
مشکل	سازمان، همه فعالیتهای دفتری (اداری) و پشتیبانی ارتباطات و پرسنل فنی را بدون درک یا اعمال یک قرارداد راهبردی و یا توافق بر سطح خدمات به منابع خارجی واگذار نموده است.
راه حل	برنامه های منبع یابی هوشمندانه و ایجاد یک معماری واقعی از آن چیزی که سازمان باید به خارج از سازمان واگذار کند و یا در داخل سازمان (به چه قیمتی؟) انجام دهد.
نتایج	سازمان، مشاوره از میان افراد صاحب نظر، قراردادهای راهبردی جدیدی را با چند فروشنده بزرگ ایجاد کرده است. همچنین فعالیتهای اصلی را که برای حضور در بازار اهمیت داشت در داخل سازمان انجام داد. کل فرآیند در ۱۸ ماه اجرا شده بود و با استفاده از منبع یابی خارجی بیش از ۱۲ درصد صرفه جویی برای کاربر ایجاد گردید. به علاوه سرویس گیرنده نرخ قراردادهای خود را تا ۴۵ درصد کاهش داد و مبلغ کارمزد خود را از ۱/۶۵ دلار به ۰/۸۴ دلار در هر معامله رساند و در عین حال قابلیتهای تجارت الکترونیکی را افزایش داد.

سازمان	رستوران زنجیره ای بین المللی با خدمات گسترده و سریع
مشکل	یک تأمین کننده غذا دارای کارخانجات تولیدی متعددی در آمریکای شمالی بود. تحلیل الگوبرداری نشان داد که هیچکدام از کارخانجات با تولیدکنندگان برتر در سطح جهان نمی توانند رقابت کنند. یک مرور اساسی نشان داد که تولید، لزوماً هسته رقابت محسوب نمی شود.
راه حل	یک پیمان استراتژیک، با رقیب اصلی که در سطح جهانی فعالیت می کرد، منعقد گردید. موضوعات کلیدی از جمله، استراتژی جهانی درازمدت، لجستیک، مدیریت تأمین، همکاری در سرمایه گذاری و یکپارچگی خدمات اطلاعاتی مورد مذاکره قرار گرفت.
نتایج	برنامه به سرعت به پیش رفت. بعد از ۱۲ ماه، برنامه نزدیک به ۶ ماه از جدول زمان بندی جلوتر بود. هزینه های تولید حدود ۱۵٪ کاهش یافت، لجستیک به طور قابل توجهی بهبود یافت و برگشت سرمایه به شدت افزایش یافت و این امر با واگذاری مالکیت بعضی از کارخانجات تولیدی قدیمی تر به شرکای استراتژیکی تحقق یافت.

۷- نتایج

اگرچه واژه «منبع یابی هوشمندانه» به معنی تحویل کارهای مختلف به اشخاص متفاوت است مشاهداتی وجود دارد که از عبارت مزبور به طور روزافزونی در دو حوزه خاص استفاده می شود.

واژه های «منبع یابی داخلی/خارجی/هوشمندانه» به ترتیب برای توصیف عدم واگذاری، واگذاری و یا واگذاری مقداری از فعالیتهای غیر اصلی سازمان به خارج از سازمان (به همراه کنترل داخلی کل فرآیند) به کار می رود. حالت فوق العاده این تعریف، منبع یابی خارجی فعالیتهای اصلی است.

وقتی منبع‌یابی هوشمندانه به طور عمومی به یک موقعیت اعمال می‌شود (جایی که یک سازمان راه‌های ایجاد ارزش افزوده را پیدا می‌کند) زنجیره تأمین را محافظت می‌کند. در این زمینه، مشاهدات متعددی وجود دارد که نشان از پدید آمدن مفهوم «جنگ بین زنجیره‌های تأمین» می‌باشد.

در هر دو سناریو، عامل معمول، قسمت اصلی از پیمان است که می‌تواند تاکتیکی یا راهبردی باشد.

- منبع‌یابی هوشمندانه همچنان که توصیف گردید یک راه‌حل برای ایجاد ارزش افزوده برای این سؤال است که چگونه می‌توان با منابع موجود یا حتی کمتر، به سود بیشتری دست یافت؟ زیرا در اصل هر دو گروه، اجزایی را از یکدیگر قرض می‌گیرند که آن را در وضعیت حاضر ندارند. موردی که قرض گرفته می‌شود ممکن است تخصص، توزیع در بازار فروش و محصولات باشد.

- تحلیل‌گران اصلی صنعت، امروزه تغییراتی را در بخش‌های فناوری اطلاعات و سایر بخش‌ها پیشنهاد می‌کنند. در بین تحلیل‌گران مختلف، گارتنر است که منبع‌یابی هوشمندانه را به عنوان یک تکنیک مدیریتی معتبر نسبت به یک هوس گذرنده، تصور کرده است. در حالت منبع‌یابی خارجی این حقیقت مطرح است که برای انجام یک کار، فضا و نیروی کار بیشتری پدید می‌آیند.

- بعضی از مطالعات در آمریکای شمالی نشان می‌دهد که منبع‌یابی هوشمندانه رشد خواهد داشت.

- مشاهده عملی رویکرد مزبور نشان می‌دهد که به منظور دستیابی به موفقیت، کارهای متعددی وجود دارد که باید انجام شوند یا نشوند. فهرست زیر به عنوان یک راهنما است.

نبايدها	بايدها
<p>به احساس رفاقت و دوستی صرف، بین دو گروه اعتماد نکنید. نیاز است که یک فرآیند رسمی با خروجی‌های تعریف شده وجود داشته باشد.</p> <p>اهداف رقابتی خارج از مجموعه را تنظیم کرده و پیشرفت‌های نسبی را هدف قرار ندهید.</p> <p>از توضیحات و آموزش اولیه کم نگذارید. چندین برابر هزینه مربوط به زمان صرف شده، در اثر پیشرفت مداوم و سریع پروژه جبران خواهد شد.</p> <p>در مورد نیازمندی‌های سایر شرکا غفلت نکنید چرا که عدم رضایت آنها (در صورتی که احساس کنند که فواید نامتعادل است)، خیلی زود روابط را تلخ می‌نماید.</p>	<p>تأکید بر طبیعت متنوع منبع‌یابی هوشمندانه در مراحل اولیه هر پروژه.</p> <p>ایجاد معیارهای سختی که با آن موفقیت منبع‌یابی هوشمندانه محک زده شود. سود ناشی از کاهش هزینه، بهبود کیفیت، کاهش زمان تحویل به بازار، افزایش مشارکت در بازار و پیشرفت‌های غیرمنتظره فناوری اطلاعات، همگی نمونه‌های خوبی هستند.</p> <p>انتخاب دقیق اعضای گروه. بعضی از افراد، مفاهیم موجود را بهتر از سایرین درک می‌کنند.</p> <p>گسترش تیم با تمرکز بر رسیدن به نتایج بهتر.</p> <p>آمادگی برای یکپارچه‌سازی رویکرد با روش‌های موجود در سازمان</p>

در بهترین حالت، منبع‌یابی هوشمندانه می‌تواند موارد ذیل را ارائه کند:

۱- بیشترین ارزش افزوده و کمترین قیمت قرارداد برای هر دو طرف معامله در کل زمان قرارداد.

۲- بهبود تصویر راهبردی از کار.

۳- انعطاف‌پذیری و سازگاری در سازمان میزبان.

۴- رابطه برنده - برنده در کار و در تولید.

۵- عملکرد بالا (شخصی، تیمی و سازمانی) و افزایش سرعت پاسخ (واکنش).

۶- نوآوری مداوم.

۷- بهینه‌سازی کل زنجیره/شبکه تأمین.

رویکردی را که ذکر شد می‌توان در زمینه‌های متفاوتی اجرا نمود. از این جمله می‌توان به تولید، توزیع، لجستیک سیستم‌های فناوری اطلاعات، تأمین، منابع انسانی (بعضی از حوزه‌ها)، حسابداری و مالی اشاره کرد. در نهایت این که، شرکت‌های ایالات متحده، رویکرد مزبور را ظرف مدت ۱۸ تا ۲۴ ماه اجرا نموده‌اند و نتایج اعجاب انگیزی از آن گرفته‌اند.

پی‌نوشتها

- 1- *Association of Strategic Alliance Professionals*
- 2- *Information Technology Infrastructure*
- 3- *Mckinsey*
- 4- *Gartner Dataquest*
- 5- *Consolidation*
- 7- *Keiretsu*

منبع

<http://www.cgcpmaps.com/papers/smartsourcing.pdf>