

فهرست

پیشگفتار

مقدمه نویسنده

تشکر و قدردانی نویسنده

فصل ۱

مرور کلی بر *BPO*

- بخش اول

چه چیزی در مورد *BPO* تا این حد متحولانه است؟

- بخش دوم

چه کسی از *BPO* استفاده می کند و چرا؟

فصل ۲

BPO بودن یا *BPO* نبودن؟

- بخش سوم

شناسایی و انتخاب فرصت‌های *BPO*

- بخش چهارم

شناسایی و مدیریت هزینه‌های *BPO*

فصل ۳

انتخاب پیمانکار *BPO*

بخش پنجم

شناسایی و انتخاب پیمانکار *BPO*

بخش ششم

قراردادهای *BPO*

فصل ۴

اجرا یک پروژه برونسپاری

بخش هفتم

مدیریت انتقال *BPO*

بخش هشتم

مدیریت ارتباط خریدار - پیمانکار

بخش نهم

ملاحظات و چالش‌های زیرساخت

بخش دهم

خطرات کسب و کار و راهکارهای کاهش آن

فصل ۵

آینده *BPO*

• بخش یازدهم

بررسی آینده *BPO*

راهنما

تقدیم به روح پاک مادرم که همیشه آرزوی

موفقیت مراداشت

روحش شاد

پیشگفتار

موضوع برون‌سپاری فرآیند تجاری (*BPO*) در طول یک‌سال گذشته بحث برانگیز شده و مورد توجه رسانه‌های بسیاری بوده است. به عنوان یک مدیر اجرایی که از برون‌سپاری به عنوان یک استراتژی کسب و کار برای بیش از یک دهه استفاده می‌کرده، افزایش علاقه اخیر به این موضوع، غیرمنتظره بود. شاید این واقعیت که سال ۲۰۰۴ سال انتخابات است، ربطی به آن داشته باشد. یا شاید، همانطور که نویسنده اشاره می‌کند، همگرایی تعدادی از عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی، تنها به تازگی *BPO* را یک گزینه برای سازمانهای تقریباً با هر اندازه می‌داند.

تجربه من با *BPO* در محدوده، تعدادی از فرآیندهای کسب و کار است. سازمان‌هایی که من به عنوان مهندس ارشد اکسیدنتال نفت و گاز مدیریت آن‌ها را بر عهده داشته‌ام و از منابع کارمندان متخصص در سراسر جهان بهره برده‌ام را، به عنوان یک شرکت چند ملیتی در یک صنعت بسیار رقابتی، اکسیدنتال را در مورد کنترل هزینه‌ها و به کارگیری نیروی کار با بالاترین کیفیتی که یافت می‌شود، سخت‌گیرانه تجربه کرده‌ام. تجربه اکسیدنتال در رابطه با برون‌سپاری عمدتاً مثبت بوده، و درس‌های بسیاری نیز آموخته‌ام.

من هر از گاهی چشم انداز نوشتن در مورد درس‌هایی را که در آغاز کار و مدیریت یک پروژه *BPO* آموخته‌ام را در نظر می‌گیرم. ملاحظات زمانی و شغلی همیشه به آن افکار نفوذ کرده و آنها را غیر واقعی می‌ساخت. خوشبختانه، ریک کلیک و تام دونینگ برای نوشتن این کتاب وقت گذاشته‌اند، که یک ارائه خوب از چگونگی سازماندهی و مدیریت یک ابتکار *BPO* باشد.

کتاب کلیک و دونینگ یک راهنمای جامع است که برای مدیران و مدیران اجرایی در سازمان‌هایی تقریباً با هر اندازه، ارزشمند خواهد بود. ترکیبی از تئوری و عملی بودن در نوشتار آشکار بوده و به بیشتر خوانندگان اعتماد به نفس برای فهم بهتر از *BPO* را می‌دهد. ابزار و نکات موجود در این کتاب. حتی با تجربه‌ترین مدیران برون‌سپاری را به دوباره فکر کردن در مورد روش‌هایی که استفاده می‌کنند، و به بهبود آنها وا می‌دارد.

البته، هیچ کتابی بدون اشکال وجود ندارد. در آن زمان کلیک و دونینگ بحث خود را به سطحی از جزئیات کشاندند که برای کار علمی مناسب تر بود. به عنوان مثال، بحث آنها در مورد مدیریت تغییر و روابط درون سازمانی دارای جزئیات طولانی بود اما در مثالهای کوتاه، هنوز هم از این

کتاب به خوبی استقبال می شود و به بیشترین مدیران و مدیران اجرایی میتوان بطور مفید اهمیت مدیریت موثر تغییرات را در موفقیت طرح های متحولانه ای چون *BPO* یادآوری نمود. در مجموع، من معتقدم که این کتاب از سود فوق العاده ای برای هر فرد یا هر شرکتی داراست که در حال حاضر مسئولیت یک ابتکار *BPO* را دارد و یا قرار است داشته باشد. پیچیدگی های کار با شرکای دریایی و خطرات بالقوه تجارت، سرمایه گذاری روی این کتاب را با در نظر گرفتن قیمت خرید آن با ارزش کرده است.

اندیشمندان در حوزه اقتصاد جهانی به ما اطمینان می دهند که تجارت آزاد برای افراد در هر کجا که باشند چیز خوبی است. این احتمال وجود دارد که جهان نمی خواهد دوره چند دهه گذشته از روابط تجاری همیشه در حال گسترش بین الملل را معکوس کند. خلاصه اینکه، *BPO* اینجاست که بماند و یک نیروی متضاد در بسیاری از صنایع خواهد بود. مدیران و مدیران اجرایی که می خواهند از *BPO* بهره ببرند باید این کتاب را بخوانند تا به آنها کمک کند که موفق شوند. مدیران و مدیران اجرایی که نمی خواهند از *BPO* استفاده کنند باید این کتاب را بخوانند تا بدانند که رقبای آنها چکار می کنند. در پایان، هیچکس نمی تواند از *BPO* چشم پوشی کند چون قطعاً ساختار هزینه تقریباً هر صنعتی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. من پیش بینی می کنم که تبلیغات پیرامون *BPO* به سرعت فروکش خواهد کرد، اما مزایای تجاری که برای بسیاری از کسب و کارها به ارمغان می آورد باقی خواهد ماند.

رابرت ای. پالمر

مهندس ارشد، عملیات جهانی اکسیدنتال نفت و گاز

ژوئن ۲۰۰۴

مقدمه نویسنده :

برونسپاری فرآیندهای تجاری (*BPO*) بعنوان یکی از موضوعات برجسته اقتصادی و تجاری زمانه ما مطرح است. در دو دهه گذشته توسعه طبیعی تجارت آزاد ، نیروی عظیمی را بر اقتصاد جهانی وارد کرده و با احساسات پیچیده ایی رو به رو شده است . کارگرانی که شغلشان به خاطر واگذاری به کارگران کم درآمد خارج از کشور مختل شده است، به طور واضح اعلام میکنند که این کار تهدیدی برای زندگی آنها شمرده میشود.

سایر افراد، به خصوص کسانی که در مناطق خارجی هستند و مشاغل جدید به سرعت در آنجا ایجاد میشوند، فرصت زیادی را برای کسب مهارت ها و درآمد بالا دارند.

همچنین سیاست های ریاست جمهوری در مورد *BPO* در مواضع خود در هر دو جناح به توافق رسیده و آنرا به خوبی بیان نموده است. به ندرت چنین گفتمان سطح بالایی در مورد یک فعالیت تجاری قانونمند در دراز مدت وجود داشته است که قول مساعدی برای کاهش قیمت ها در طیف گسترده ای از کالاها و خدمات برای مصرف کنندگان آمریکایی به ارمغان میآورد .

در این کتاب ما تلاش میکنیم که *BPO* را از منظر کاربردی و اجرایی در کسب و کار در ابعاد مختلف بررسی کنیم. ما به مشاجرات سیاسی و اقتصادی که در زمینه برونسپاری مطرح میشود نمی پردازیم ، در عوض فرض را بر این میذاریم که حرکت کارهای خدماتی به سوی کسانی است که فارغ از محل زندگی، از درآمدی کمی برخوردارند.

کاملاً بعید به نظر میرسد که موانع جدید به طور جدی تجارت آزاد را تحت شعاع خود قرار دهد. با توجه به این موضوع، ما یک متدولوژی دقیقی را تدوین کرده ایم که مشاغل میتوانند برای تجزیه و تحلیل فرصت های برونسپاری، تصمیم گیری آگاهانه در مورد انتخاب پیمانکاران استفاده نمایند و بدین وسیله از مدیریت تغییر و اجرای پروژه برونسپاری بهره گیرند.

رویکرد تیم محور در مورد تجزیه و تحلیل و اجرای پروژه *BPO* بر این واقعیت استوار است که *BPO* یک پدیده ی اجتماعی _ فنی است.

به این معنی که یک پروژه ی برونسپاری زمانی به خوبی به اجرا درمی آید که منابع اجتماعی و فنی یک سازمان در حد مناسبی باشد. *BPO* برای یک سازمان تحول پذیر بوده و نیازمند توجه اجتماعی و انسانی همراه با تحول در تجارت است.

در همین زمان، یکی از توانمندی های اصلی *BPO* مجموعه ای از فناوری هایی است که برای اتصال جهان در یک شبکه جهانی ارتباطات مورد نیاز میباشد. بعنوان یک پدیده اجتماعی - فنی مدیریت مؤثر *BPO* به مجموعه مهارت های متنوعی احتیاج دارد که به احتمال زیاد در تک تک افراد وجود نخواهد داشت. بنابراین ما رویکرد تیمی را توصیه میکنیم که مهارت های لازم را برای دستیابی یک گروه به اهداف مشترک و متحد فراهم نماید.

ما همچنین مفهوم چرخه ی زندگی *BPO* را برای بیان نقاط عطف بطور واضح توسعه داده ایم، به شکلی که پیشرفت و توسعه در پروژه *BPO* و آمادگی در مدیریت خاص آن، در هدایت اصلی مراحل مختلف چرخه زندگی کاملاً مشهود است. چرخه زندگی (عمر) *BPO* به هر نوع پروژه ی برونسپاری در هر شرکت مورد استفاده قرار میگیرد.

مشخص شده است که *BPO* صرفاً صرفه جویی در هزینه را برای بنگاه هایی که از آن استفاده میکند، فراهم کرده است. *BPO* به یک انتخاب استراتژیک تجاری تبدیل شده که میتواند برای مزیت رقابتی نیز بکار رود.

هنگامی که یک تجارت فرایندی به یک پیمانکار منتقل میشود در واقع صلاحیت اصلی در این فرآیند متمرکز شده است، به عبارت دیگر خریدار پیشرفت های خدماتی را تجربه میکند که میتواند آنها را به مزیت های رقابتی نسبت به رقبا تبدیل نماید. علاوه بر این، هنگامی که رابطه ی خریدار و پیمانکار به مشارکت تجاری تبدیل گردد هر دو طرف انگیزه پیدا میکنند تا به دنبال راههای پر منفعتی برای بهره برداری از مجموعه ی دارایی های مشترکشان بیابند.

ما این کتاب را به پنج فصل تقسیم نموده ایم تا مراحل مختلف چرخه زندگی *BPO* را به نمایش بگذاریم .

فصل اول برای دوباره خوانی فصل های مشخص شده است که در بخش اول آن انواع مختلف *BPO* که امروزه در حال استفاده است، در نظر گرفته شده. همچنین در بخش دوم نمونه های مختلفی از شرکت هایی است که به روش های *BPO* اداره میشوند.

در فصل دوم این سؤال مطرح میشود که *BPO* آری یا نه؟ شرکت ها در هراندازی ای که هستند با این تصمیم مواجه اند که آیا برونسپاری میتواند در دستیابی به پس انداز هزینه ها و یا مزایای رقابتی به آنها کمک کند.

در بخش سوم، مفاهیم شناسایی صلاحیت اصلی در نقشه برداری فرآیندها و رویکردهای مبتنی بر تیم‌ها توصیه شده است.

همچنین در این بخش با تجزیه و تحلیل (*BAT*) آشنا می‌شویم.

فصل سوم، متغیرها و عوامل مرتبط در انتخاب پیمانکار *BPO* را بررسی می‌کند. بخش پنجم یک رویکرد سیستماتیک را برای انتخاب پیمانکار توصیف کرده و توصیه می‌کند که در تعیین فصل انتخاب تیم پیمانکار (*VST*) از این فرآیند مدیریتی باید استفاده نمود. در بخش ششم ملاحظات و تفاوت‌های موجود در عقد قراردادهای کارآمد (*BPO*)، از جمله توافقاتنامه‌های سطح خدمات، مجازات‌ها، پاداش‌ها و راه حل‌های درمانی بیان شده است.

فصل چهارم بزرگترین فصل را در بر گرفته که در مورد جوانب مختلف مدیریت موثر یک پروژه عملیاتی *BPO* بحث می‌کند.

بخش هفتم به مرحله انتقال می‌پردازد، جایی که فرآیند برون‌سپاری بطور رسمی به پیمانکار منتقل می‌شود. بخش هشتم راهنمایی‌ها و دیدگاه‌هایی را در مورد مدیریت موثر در روابط خریدار و پیمانکار وجود دارد، ارائه می‌کند.

بخش نهم به بررسی مسائل زیر ساختی سازمانی که در مراحل انتقال و بهره‌برداری از پروژه *BPO* بوجود می‌آیند، می‌پردازد. بخش دهم خطرات مختلف مشاغل در مورد پروژه *BPO* را مورد بررسی قرار داده و استراتژی‌های کاهش خطرات را پیشنهاد می‌کند.

و سرانجام، فصل پنجم بطور خلاصه به بررسی آینده *BPO* و عواقب احتمالی آن بر تجارت، اقتصاد، کارگران و آموزش می‌پردازد. بخش یازدهم برون‌سپاریها و حدس‌های تحویلی در باره چگونگی بروز *BPO* در سالهای آینده را ارائه می‌کند.

هر بخش مملو از مطالبی است که بیش از پیشتری در مورد انقلاب *BPO* ارائه می‌دهد. این مطالب شامل مطالعات موردی، اخلاق و نظارت و دیدگاه‌های اجرایی است. در زمانی که این کتاب در حال چاپ است، برون‌سپاری به یک نیروی جدید مهم در اقتصاد جهانی تبدیل خواهد شد. ما امیدواریم که نسخه‌ها، دستورالعمل‌ها، مفاهیم و ابزارهای ارائه شده در این کتاب برای مدیران سازمانهایی که از بهترین فرصت‌های خود برای بکارگیری از پروژه برون‌سپاری استفاده می‌کنند به قدر کافی مفید واقع شود.

با تکامل سریع تکنیک ها و روشهای برون سپاری ، ما یقین داریم که این کتاب تنها درک درستی از انقلاب *BPO* را ارائه خواهد داد . در عین حال ، در این کتاب درسهایی از تغییر مدیریت بدون زمان وجود دارد که به امور برون سپاری و روابط تجاری جهانی و بین سازمانی مربوط می شود .

امیدوارم خوانندگان در این کتاب لذت ببرند و بینش ها و مفاهیمی را در اختیار مدیران قرار دهند تا بتوانند تصمیم گیری و انتخاب آگاهانه ای را انجام دهند .

انقلاب *BPO* فرا روی ماست و ما امیدواریم که اقتصاد جهانی بطور یکپارچه و وابسته بهم شود. ما نمی توانیم انتظار داشته باشیم که عملکرد خوب او یک اقتصاد جهانی کاملاً یکپارچه و مرفه را رقم بزند . با این حال ممکن است اوضاع را بهتر از آنچه امروز هست تبدیل کند . چه کسی می تواند بیشتر از این بخواهد ؟

ریک کلیک / تام دیونیک

ژوئن سال ۲۰۰۴

تشکر و قدردانی نویسنده:

این کتاب چالش فوق العاده و تحریک کننده داشته بطوری که افراد موفق زیادی را در چندین قاره به ما معرفی می کند . هر کتابی در نهایت نتیجه ورودی و باز خورد طیف گسترده ای از مردم است و این مورد نیز از این قاعده مستثنی نیست .

ما از همه کسانی که زمان و تلاش خود را برای اجرای این پروژه گذاشته اند سپاسگزاریم ، بویژه کمک های مدیران و متخصصان برون سپاری که بارها با آنها مشاوره نموده ایم تا از تفاوتها در این پروژه بطور کامل آگاه شویم .

ما از آقای *David Piper* به خاطر مشارکت در مسئله *Bayer & Ketchand* در بخش ششم سپاسگزاری می کنیم .

از آقای *Lalit Abuja* در سیستم های اطلاعاتی *Suntech* برای کمک به بخش هشتم و از آقای *Matt Castleman* به خاطر کارهای استثنایی خود در زمینه گزافیک و نمایشگاههای این کتاب تشکر می کنیم .

از سر دبیر ، آقای ویلی و آقای *Sheckcho* به خاطر دیدگاههای خود در امضای این پروژه قبل از اینکه پروژه برون سپاری به کلمه خانگی تبدیل شده و مورد توجه همگان قرار گیرد . مطمئنا ما مسئولیت تمام خطاهای موجود در این کتب را بر عهده می گیریم . از میان کسانی که ما احساس می کنیم باید از آنها تشکر و قدردانی کنیم ، اعضای خانواده ما هستند . این پروژه در طی سال گذشته ساعتها زیادی را مصرف کرده است و این بدین معناست که تعطیلات ، آخر هفته ها و شام های خانوادگی ، همگی مصروف فشار بی امان وظایف ما بوده و صرف نوشتن این کتاب شده است .

امین کلیک و چارلز دونینگ ، همسران ما طبق معمول ، قوی ترین حامیان ما بوده و هستند و هرگز نمی توانستیم بدون آنها این کتاب را بنویسیم .

فصل اول

مرور کلی بر برون سپاری فرآیند کسب و کار

قسمت اول این کتاب بررسی اجمالی از برون سپاری فرآیند کسب و کار^۱ را به خوانندگان ارائه می‌دهد. این فرآیند، در طول مبارزات انتخاباتی ریاست جمهوری ۲۰۰۴، هم مورد ستایش و هم مورد نکوهش قرار گرفت و به احتمال زیاد بحث قابل مباحثه‌ای برای مدتی خاص بوده است. این کتاب رویکرد و موضع سیاسی بی‌طرفانه نسبت به برون سپاری فرآیند کسب و کار را دارد، اما فرض می‌کنیم صرف‌نظر از هر حزب سیاسی غالب در آمریکا، این فرآیند در سال‌های آتی به حیات خود ادامه خواهد داد.

بخش اول به تحلیل محرک‌های اولیه *BPO* و انواع آن که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌پردازد. این بخش شامل برخی از آخرین ابعاد برون سپاری صنعت و تعداد مشاغلی است که در آن موثرند. همچنین نشان می‌دهد که *BPO* مفهوم اجتماعی - فنی است که هم سیستم‌های فنی و هم اجتماعی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

بخش دوم مثال‌های موفق و ناموفق پروژه‌های برون سپاری انجام شده توسط طیف وسیعی از شرکت‌ها را نشان می‌دهد. همچنین به اختصار به مطالعه، بررسی فرآیندهای تصمیم‌گیری، چالش‌های پیاده‌سازی *BPO* و پیامدهای آن می‌پردازد. این دسته مطالعات مشتق شده از ادبیات تجاری مرسوم یا تجربه‌های واقعی است و نگاه گسترده‌ای از چگونگی استفاده شرکت‌ها از رویکردهای نوآورانه نسبت به *BPO* را دارد که در کاهش هزینه‌ها و بهبود مزیت‌های استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

^۱. BPO

بخش اول

چه چیزی درباره BPO تا این حد متحولانه است؟

ما نباید به خاطر تردید به تشویق نوآوری، نگران و مضطرب باشیم. برای سیستم‌های قدیمی به جای یک مزیت باید دو مزیت لحاظ کرد، این قابل پذیرش و قابل درک است.

کالتون، نویسنده انگلیسی

حباب اینترنت ترکیب و جهان به تغییر ادامه داد. تروریست‌ها^۲ به مرکز تجارت جهانی حمله کردند و جهان به تغییر ادامه داد. اقتصاد جهانی وارد دوره رکود بزرگی شد و جهان همچنان به تغییر ادامه می‌دهد. علی‌رغم ماهیت غیرقابل پیش‌بینی طبیعت، انسان‌ها، نوآوران خوش‌بینی هستند. در مواجهه با شک، ابهام، و حتی ترور، آن‌ها به تلاش برای ساخت دنیای بهتر ادامه می‌دهند. ما بسیار خوش شانس هستیم که این قدر انعطاف‌پذیریم.

و به این ترتیب، امیدهای ما برای داشتن صلحی آرام و رفاه اقتصاد مدرن در قرن بیست و یک در ابتدای آن بی‌نتیجه ماند و انسان‌ها به تلاش برای ایجاد دنیای بهتر ادامه دادند. تلاش‌ها متکی بر پیشرفت‌های تکنولوژیک است که در طول دهه ۹۰ بسیار سریع و شگفت‌آور بودند. با اتکا به این ابداعات، نسل جدید متفکرین، فرصت‌های کسب و کار و تجارت جدید را ایجاد کردند. در میان طرح‌های جدید معرفی شده در چندین سال اخیر، هیچ‌یک از آنها به اندازه ایجاد ارتباطات راه جهانی و زیرساخت‌های اطلاعاتی مهم نبودند که در حال حاضر در هر شهر، روستا، دهکده و در سرتاسر جهان مورد استفاده قرار گرفتند. کابل فیبر نوری در دهانه اقیانوس‌ها و قاره‌ها قرار گرفت. ماهواره‌های با مدار نزدیک زمین موجب انتشار تصاویر، داده‌ها، اطلاعات و صدا، به مکان‌های دور می‌شوند. تراژدی و شادی هر کدام نشانه شروع این انقلاب اطلاعات است. کوهنورد محکوم به مرگ، تماس تلفنی از بالای کوه اورست با عزیزانش را دارد تا از آنها خداحافظی کند. فضانورد روسی کارمند ایستگاه فضایی در حال چرخش به زمین، در مراسم ازدواج که عروس در زمین است، شرکت می‌کند. در حال حاضر هیچ نقطه‌ای در زمین یا اطراف زمین نیست که به سیستم عصبی اطلاعات و داده‌ها، که در حدود چند دهه قبل ساخته شده‌اند، دسترسی نداشته باشد. این انقلاب است و تقریباً زیرساخت مخابراتی جهان بخش عمده‌ای از برون‌سپاری فرآیند کسب و کار را به عهده دارد.

² . Terrorists

لذا برون سپاری فرآیند کسب و کار (BPO) به سادگی به عنوان بهبود فرآیند تجاری از درون سازمان به ارائه دهندگان خدمات در خارج از سازمان اطلاق می شود و با زیرساخت های مخابرات جهانی هم اکنون به خوبی تثبیت شده و سازگار و قابل اعتماد است. طرح های BPO اغلب شامل تغییر و انتقال کار به عرضه کنندگان و ارائه دهندگان داخلی است، بسیاری از این شرکت ها از کشورهای دیگری اند که در فرآیندهای کسب و کار مختلف، صادرات و خدمات متخصص هستند، پنج کشور بین المللی مهم و هات اسپات^۳ که ارائه دهنده ی BPO در سرتاسر جهان هستند شامل:

- ۱- هند- فنی مهندسی؛
- ۲- چین- تولید و فنی؛
- ۳- مکزیک- تولید؛
- ۴- آمریکا - تحلیل و ایجاد و خلاقیت؛
- ۵- فیلیپین - سرپرستی.

هر کدام از این کشورها اقتصادهای پیچیده ای دارند که شامل طیف وسیعی از فعالیت های تجاری است، اما از چشم انداز BPO، آنها مزیت رقابتی در هر کدام از آن زمینه ها را دارند. بخاطر تغییر شغل، شرکتها به دنبال استخدام بهترین استعدادها هستند، لذا BPO هم مورد ستایش و هم مورد نكوهش قرار گرفته است. مدیران اجرایی و صاحبان کسب و کار، BPO را به عنوان وسیله ای برای از بین بردن فرایندهای کسب و کار که بخشی از شایستگی اصلی سازمان هایشان نیستند، به حساب می آورند.

کارکرد های^۴ دفتری چون حقوق و دستمزد و مزایای دولتی، خدمات مشتریان، مرکز تماس و پشتیبانی فنی تنها تعداد کمی از فرآیندهایی است که همه سازمان ها با همه ابعاد قادر به برون سپاری آنها به سایر شرکتهایی هستند که در آن زمینه تخصص دارند. حذف کارکرد های دفتری از عملکردهای داخلی، سازمان ها را قادر می سازد تا هزینه های حقوق و دستمزد و سایر هزینه های سربار را کاهش دهند. در عصری که مدیران اجرایی از طیف گسترده ای از مفسران و تحلیل

³. Hot spot

⁴. functions

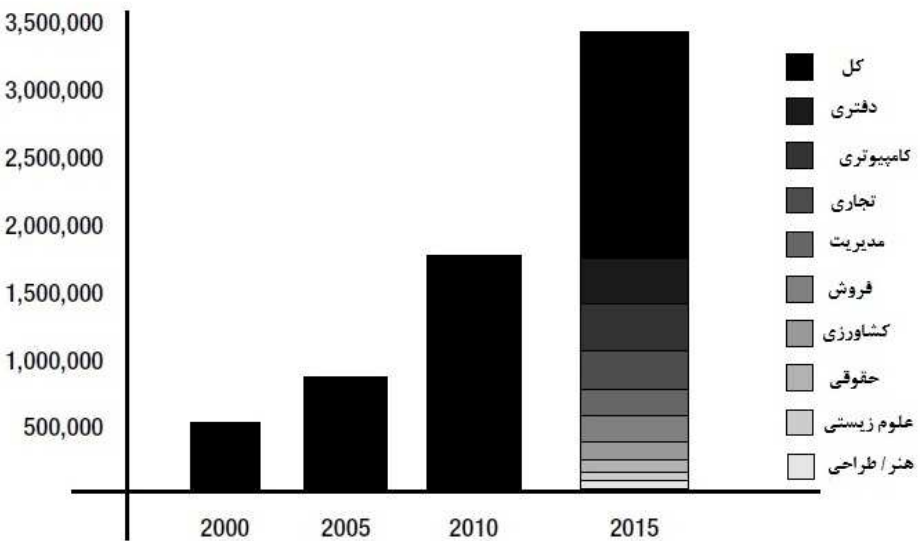
گران تجاری بر قابلیت های اساسی متمرکز شده اند، *BPO* به آنها فرصتی میدهد تا در نهایت به شیوه ای جدید به این هدف دست یابند، مانند تولیدکنندگان لوازم خانگی که تولید خود را از کشورهای میانه غربی به شرکت های مونتاژ مکزیک یا تولیدپوشاک راه، به شرکتهای تولیدی کشورهای غربی دور دست منتقل کردند.

در تمامی کسب و کارها، با هر سایز و ابعادی، شغل های اداری را به مکان های بین المللی چون چین، هند، و فیلیپین که در آنجا نیروی انسانی ارزان و بسیار ماهر است، منتقل کرده اند. در چند سال گذشته، شرکت ها، اموری چون تحلیل مالی، طراحی نرم افزار، آماده سازی مالیات و ایجاد تولیدات با محتوای غنی چون خبرنامه، ارائه های پاورپوینت و تجهیزات فروش را به این مکان ها منتقل کرده اند.

با افزایش سطح تحصيلات در سرتاسر جهان، *BPO* دیگر محدود به مشاغل تولیدی معمول یا مراکز تلفن محدود نیست. امروزه برون سپاری مستلزم کار پیچیده است و در واقع نیاز به آماده سازی و آموزش گسترده دارد. برای مثال، رادیولوژیست های هندی حالا توموگرافی کامپیوتری (سی تی اسکن) و اشعه ایکس قفسه سینه را برای بیماران آمریکایی در خارج از اداره شان در شهر بنگالور انجام میدهند. در آمریکا، رادیولوژیست ها اغلب در میان متخصصان پزشکی بالاترین میزان دستمزد را دارند. اغلب بیش از ۳۰۰ هزار دلار در سال برای ام آر آی، سی تی اسکن ها و اشعه ایکس دریافت می کنند، اما در بنگالور، رادیولوژیست ها برای کمتر از نصف این مبلغ کار می کنند. مثال دیگر ارنست و یانگ ۲۰۰ حسابدار دارند که به ارزیابی اظهارنامه مالیاتی شرکت های آمریکایی می پردازند. دستمزد برای حسابدار آمریکایی در محدوده ۴۰ تا ۵۰ هزار دلار در سال است، این در حالی است که حسابداران بنگالور کمتر از نصف این مبلغ را دریافت می کنند. در ۱۵ سال آینده، تحقیقات فارستر پیش بینی کرده است که ۳,۳ میلیون مشاغل خدماتی به کشورهای چین، هند، روسیه و فیلیپین منتقل خواهد شد، که این در حال حاضر معادل ۷,۵ درصد تمامی مشاغل در، ایالات متحده آمریکاست. شکل ۱,۱ نشان میدهد که تعداد مشاغل اداری برون سپاری در سال های آتی به سرعت در حال افزایش است. ستون ۲۰۱۵ شامل تفکیک تعداد مشاغل برون سپاری شده به خارج در کارگروه مشترک است. گروه گارتر، شرکت تحقیق محور کانکتیکات، برآورد کرده است که ۸۵ درصد شرکت های آمریکایی در آینده ای نزدیک کارکردهای نیروی انسانی خود را برون سپاری خواهند کرد که درآمد حاصل از این تراکنش ها

متجاوز از ۴۵ میلیارد دلار در ۲۰۰۳ خواهد بود. گارتنر همچنین برآورد کرد یک دهم مشاغل فناوری اطلاعات در آمریکا در سال ۲۰۰۵ به خارج منتقل خواهند شد که یک بیستم مشاغل فناوری اطلاعات^۵ در تجارت بوده، و این میزان معادل حدوداً ۵۶۰ هزار موقعیت شغلی است که از بین می رود.

شکل ۱-۱ - انتقال مشاغل مورد انتظار به خارج



گارتنر همچنین پیش بینی نمود که *BPO* به ۱۷۸ میلیارد دلار درآمد جهانی در سال ۲۰۰۵ خواهد رسید که برای ۵ سال بیانگر رشد مرکب سالانه ۹٫۲ درصد است. شرکت های تحقیق محور از ۳۶ میلیارد دلار درآمد در سال ۲۰۰۳ به ۶۵ میلیارد دلار درآمد در سال ۲۰۰۶ خواهند رسید. پیش از دو سوم بانک های آمریکا بیشترین عملکردها و کارکرد های خود را برون سپاری کرده اند.

^۵.IT

BPO به خوبی با ریسک سرمایه عجین شده است. در سال ۲۰۰۲، ریسک سرمایه شرکت‌ها در آمریکای شمالی نزدیک به ۳ میلیارد دلار و در ژوئن سال ۲۰۰۳ یک میلیارد دلار تزریق شده است. برخی از عرضه‌کنندگان *BPO* در حال حاضر حاشیه سودی در حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد دارند. گرچه حاشیه انتظار سود باید بین ۲۰ تا ۲۵ درصد در بازار کامل باشد، اما این بازدهی‌ها بیش از میزان مورد انتظار، در هر صنعتی است.

با وجود افزایش پذیرش جریان سرمایه در جهان، *BPO* بدون انتقاد و مخالف نیست. شکی نیست که سابقه برون‌سپاری در تولید، مورد مخالفت بسیاری از کارگران آمریکایی که شغل خود را از دست داده‌اند و نمی‌توانند شغلی در بازار تولید سنتی بدست آورند، باشد.

امروزه هر چیزی، از الکترونیک تا مبلمان منزل در مکان‌هایی که نیروی کار ارزان دارند، مانند شهر شانگهای، تولید می‌شود. به کارگران آمریکایی گفته شده توافقات تجارت آزاد چون توافق تجارت آزاد آمریکای شمالی (نفتا) صدای مکش بزرگی در انتقال مشاغل به مکان‌هایی با نیروی کار ارزان ایجاد خواهد کرد. این پیش‌بینی برای بسیاری از کارگران آمریکایی صادق است. کارخانه‌ها در سراسر کشور، شامل کارخانه‌های تولید فولاد، کاغذ و سایر صنایع اصلی آمریکا در گذشته، راکد مانده‌اند. خانواده‌ها و شهرها از هم گسیخته‌اند، چرا که کارگران مجبور به ترک شغل و به دنبال جایگزینی در محیطی دور از خانه هستند. اصول اخلاقی و حکومتی، موضوع چگونگی برون‌سپاری را به نرخ بیکاری آمریکا مرتبط نموده. بدون شک، چنین تغییر دردناکی در سطح زندگی فردی بشر دردناک و تکان‌دهنده است. همزمان، انعطاف‌پذیری کارگران آمریکایی در یافتن راه‌های جدید، ایجاد ارزش در اقتصاد جهانی، نشان‌دهنده‌ی محدودیت است.

وقتی عصر اراضی در قرن نوزدهم به پایان رسید، کارگران از مزارع به کارخانه‌ها رفتند، آنها شرایط جدید را پذیرفته و بزرگترین شهرها را در جهان ساختند. در انتهای قرن بیستم، عصر صنعت جای خود را به عصر اطلاعات داد و کارگران مشاغل خود را در کارخانه‌ها به مشاغل با اطلاعات بالا دادند و برخی از بزرگترین فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها را در جهان ایجاد کردند.

امروزه با پذیرش اینکه جهان تنها جزیی از آفرینش ماست، مواجهه هستیم. شکی نیست که ما فناوری ها را تامین بودجه می کنیم و تکنولوژی هایی میسازیم که قادرند انقلاب *BPO* را ممکن سازند، اما ضرورتا این کار به صورت عمدی نیست. کالتون در نقل قول ابتدای فصل ادعا کرد در تشویق نوآوری مراقب باشید، چراکه ما واقعا نمی دانیم این نوآوری به کجا خواهد رفت. کالتون و بسیاری از سایرین نسبت به چشم انداز *BPO* نگران و مضطرب بودند.

با این حال، ما امیدواریم که *BPO* به ایجاد کسب و کارها و تجارت های جهانی نسبتا یکپارچه کمک خواهد کرد، که این خود منجر به یکپارچگی بیشتر فرهنگ و اقتصاد جهانی میشود. *BPO* پتانسیل ایجاد رفاه جدید برای کارگران و کارمندان در همه جا از طریق مشارکت در فرا- فرهنگ های تجارت محور *BPO* را دارد که در سرتاسر جهان گسترش می یابد. این کتاب به شما در تصمیم گیری اینکه چگونه *BPO* می تواند برای سازمان تان کار کند، طراحی شده و به شما در گذر از *BPO* یعنی پذیرش آن در پیامدهای انسانی، کمک می نماید.

اخلاق و حکومت :

افزایش برون سپاری فرآیند تجاری آمریکا و نرخ بیکاری.

وزارت کار در چندین نظرسنجی صورت گرفته از کار فرمایان و کارمندان اعلام کرده : هرگز برای محاسبه تعداد مشاغلی که در نتیجه *BPO* به خارج از کشور منتقل شده، تلاش نکرده است. اما کار در خارج از کشور بسیار قابل توجه است چراکه صادرات در بخش خصوصی تلاش بسیاری دارد.

برآوردهای اولیه نشان می دهد که ۱۵٪ یعنی ۲,۸۱ میلیون شغل در آمریکا از زمان رکود اقتصادی در خارج از کشور دوباره پدیدار شده اند. بهبود بهره وری در خانه به معنای از دست دادن بخش عمده ای از مشاغل است. اما برآورد ها نشان می دهد که کارهای انجام شده در خارج، موجب افزایش ۴/۰ درصد نرخ بیکاری در آمریکا است.

در میان اقتصاددانان و محققان، به نقل از مارک زندی، اقتصاددان ارشد (در سایت economy.com)، یکی از بیشترین برآوردها، از دست دادن مشاغل می باشد. وی محاسبه

کرده که در مارس ۲۰۰۱ حدوداً ۹۹۵ هزار شغل از زمان رکود اقتصادی آغاز و به خارج از کشور منتقل گردیده اند. که معادل ۳۵ درصد کاهش اشتغال از آن زمان می باشد. منبع: برگرفته از لوئیس آسیتل، «آمار گمشده مشاغل آمریکایی که به خارج منتقل شدند.»، نیویورک تایمز، ۵ اکتبر، ۲۰۰۳.

BPO: ابداع و نوآوری اجتماعی - فنی^۷

بسیاری از مدیران اجرایی از *BPO* شرمسار هستند چرا که به طرز اشتباهی اعتقاد دارند که این یک نوآوری فنی است و به طور اجمالی این باور ریشه در فناوری اطلاعات *BPO* دارد. بسیاری از کسانی که اولین بار برون سپاری فرآیند تجاری را پذیرفتند، کسانی بودند که به متخصصان توسعه نرم افزاری نیاز داشتند و یا به دنبال کارمندان با تخصص فنی بودند تا به دفتر و مراکز تلفن آنها کمک کنند. در طی دهه ۱۹۹۰ ائتلاف نیروی کار برای چنین استعدادی در ایالات متحده بسیار کم بود، و این باعث شد بسیاری از شرکت های پیشرو به دنبال نیروی کار در خارج از کشور باشند. این سازمان ها متمایل به بازار کار بین المللی شدند که قادر به شناسایی و استخدام نیروی کار با مهارت فنی بالا و ارزان تر، نسبت به همتابان آمریکایی خود بودند. امروزه، کمبود استعداد در ایالات متحده کاهش یافته است اما هزینه صرفه جویی با استفاده از برون سپاری استعداد، هنوز پا برجاست.

BPO فراتر از این ویژگی های خاص فناوری اطلاعات تکامل یافته، و در حال حاضر شامل هر فرآیند تجاری است. برای اطمینان، پیاده سازی و اجرای *BPO* اولیه همیشه دربرگیرنده ی مولفه تکنولوژی است، اما برای اجرای آن سیستم حسابداری بصورت بومی نیز باید، پیاده سازی بشود. نکته اینجاست که هر نوآوری تجاری مدرنی شامل دو مولفه فنی و اجتماعی است. تیم های همکار با استفاده از ابزارهای همکاری چون گروه افزار و یا با پیام های فوری صحبت در مورد کار و یا پروژه ها می باشند. مدیران منابع انسانی، کارکنان را از طریق سیستم های آموزش از راه دور، تربیت کرده و آموزش می دهند و مدیران اجرایی بر کل سازمان با استفاده از کارت امتیاز^۸ آنلاین نظارت می کنند. تصمیم گیری، تعیین استراتژی، ارائه خدمات و تقریباً سایر فعالیت

^۷. Socio-technical

^۸. scorecards

های تجاری ماهیت فنی-اجتماعی دارند که در برگیرنده ی روابط انسان ها با سیستم های فنی است.

BPO نیز اینچنین است اساسا، *BPO* یک نوآوری تجاری فنی - اجتماعی است که منابع جدید، غنی از مزیت رقابتی را فراهم می کند. منظور ما از فنی - اجتماعی این است که *BPO* نیازمند مدیریت ماهرانه انسان و تکنولوژی (هم سخت افزار و هم نرم افزار) است. مدیری که استراتژی *BPO* را اجرا می کند باید راههای موثر در معرفی افراد به تکنولوژی و بر عکس آن را پیدا کند. اگر به تنهایی آن را به دست متخصصان فنی بسپارد، پیاده سازی *BPO* احتمالا برای انتظارات غیرواقعی درباره پتانسیل ها و محدودیت ها با شکست مواجه شود.

BPO یکی از نوآوری های میان رشته ای در محل کار بوده، که نیازمند مجموعه متنوعی از مهارت هاست تا به موفقیت نائل شود. اجرا و پیاده سازی پروژه *BPO* در سازمان نیازمند توجه متمرکز بر چندین عوامل انسانی، هم در اجرای پروژه سازمانی و هم در بخش ریسک برون سپاری است. این عوامل اجتماعی/ انسانی را نمی توان نادیده گرفت، و بایستی به درستی رسیدگی شود تا پروژه به موفقیت برسد. عوامل انسانی شامل موارد ذیل است:

- توسعه تیم های مختلف در مدیریت پیاده سازی *BPO* از طریق چرخه حیات آن؛
- اطمینان کارکنان از وظایف خود در شرکت؛
- آموزش افراد با روش های جدید در انجام تجارت و کسب و کار؛
- رسیدگی به تخصیص مشاغل؛
- تشویق افراد به مشارکت در تصمیم گیری؛
- درک تفاوت فرهنگی بین سازمان و شرکای *BPO*؛
- اجرا و پیاده سازی پروژه *BPO* نیز نیازمند توجه به ملاحظات تکنولوژی است. در میان آن ها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:
- سازگاری سیستم ها بین خریدار و تامین کننده *BPO*
- اطلاعات و سیستم امنیتی
- پروسه های احیا و پشتیبانی در مواقع شکست سیستم
- چالش های میان اطلاعاتی و استراتژی ها

- نرم افزار و چالش های سازگار با پایگاه داده ها

- مدیریت داده ها و اطلاعات .

این دسته ملاحظات با جزئیات بیشتر در این کتاب مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله بعد، عوامل اصلی محرک انقلاب *BPO* بررسی می شود.

عوامل محرک

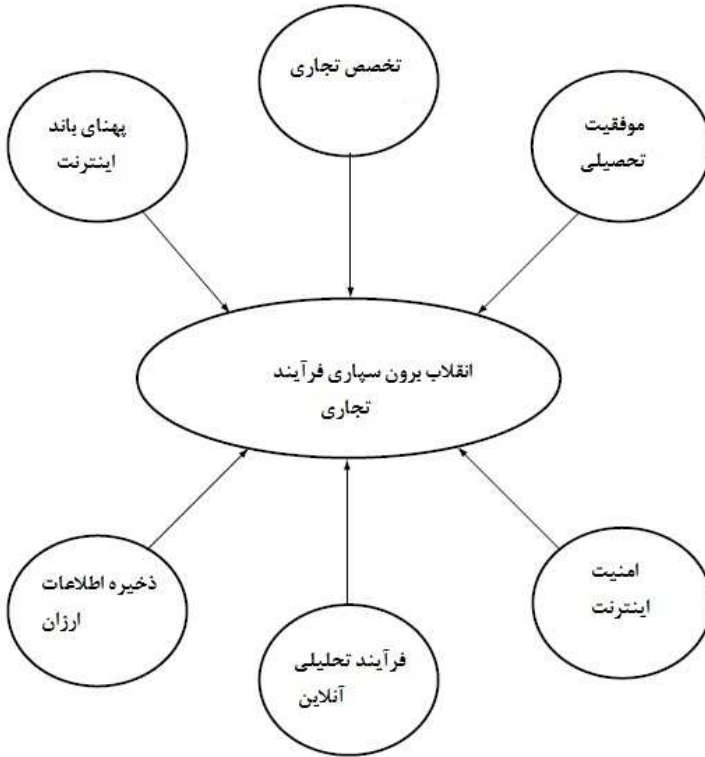
متخصصانی^۹ که چگونگی تغییر سیستم های پیچیده را در طول زمان مطالعه می کنند با دو نمونه تغییر یعنی *پیدایش و تکامل آشنا هستند*. تغییرات *تکاملی*، آن دسته از تغییراتی هستند که احتمالاتی در سیستم با توجه به طرح فعلی و اهداف آن ایجاد میشود. برای مثال، توسعه سیستم های هوشمند تجهیزات حسی به ما کمک می کند تا بدانیم در واکنش های محیطی چه اتفاقی قرار است بیفتد. چراکه هدف چنین سیستم هایی زندگی و تولید مثل است و این امر برای ما منطقی است تا پیش بینی کنیم که سیستم های حسی در طول زمان تکامل چگونه خواهند بود. تعجب آور نیست که موجوداتی که در دنیا روشن، زندگی می کنند چشم را توسعه و بهبود میدهند و موجوداتی که در دنیای تاریک، هستند نمی توانند این کار را انجام دهند.

گاهی اوقات، گرچه سیستم های پیچیده ساختارهایی را توسعه می دهند که از لحاظ اهداف و موقعیت فعلی شان قابل پیش بینی نیستند. اما این مفهوم به عنوان معلول ارجاع می شود. ویژگی های سیستمی یا قابلیت هایی، وجود دارند که براساس درک طراحی و اهداف آن سیستم، قابل پیش بینی نیستند. اینها معمولاً ناشی از تغییرات تکاملی، موازی ند، که با هم نتایج شگفت آور و غیرقابل انتظاری ایجاد می کنند. آگاهی در انسان به عنوان یک پدیده نوظهور^{۱۰}، افزایش دهنده پیچیدگی و سیستم های یکپارچه مغزی شناخته می شود تا اینکه به عنوان نتیجه طبیعی، تکامل گذشته ما باشد.

⁹ . scholars

¹⁰ . emergent

شکل ۲-۱- محرکه‌های BPO



ما ادعا می‌کنیم که BPO انقلاب است چراکه پدیده‌ای نوظهور به شمار می‌رود. زیرا تا آنجا که می‌دانیم هیچ‌کسی پتانسیلی برای سازمان‌ها در استفاده از BPO طراحی نکرده است. BPO از مجموعه عوامل محرک در حال ظهور است که به طور ناخواسته در این زمان خاص، همگرا شده تا ارائه‌دهنده، قادر به تغییر کار باشد به گونه‌ای که کار با کیفیت بالا و هزینه کم بدون توجه به موقعیت فیزیکی ارائه‌دهنده، انجام شود. BPO نوآوری تجاری است که نفوذ

این عوامل، محرک^{۱۱} است و آنها را برای مسایل تجاری عملی و کاربردی به کار می برد. مهمترین محرک در قلب انقلاب *BPO* در شکل ۲-۱ تبیین شده.

۱- دستیابی^{۱۲} به تحصیلات یا موفقیت تحصیلی

ایالات متحده هنوز در کیفیت آموزش عالی پیشتاز است، اما باقی کشورها به سرعت آن را دنبال می کنند. همانطور که می دانیم بیشتر هیات علمی های واجد شرایط با دریافت مدارک دکترا از دانشگاه های هاروارد، ماساچوست، استنفورد و سایر مدارس معتبر به کشورهای خود باز می گردند، آنها به انتقال آموزش عالی در سرتاسر جهان کمک می کنند.

در سطوح K-۱۲، برای مدت طولانی مشخص شد که آمریکا به آهستگی بعد از سایر کشورها به ویژه در بخش های فنی مهندسی - ریاضیات و علوم طبیعی مطابق آزمون های استاندارد اندازه گیری شده و رشد کرده است. شکاف بین ایالات متحده و بسیاری از ملل خارجی در طول زمان در تحصیلات فنی مهندسی افزایش یافته است، به گونه ای که در حال حاضر به صورت کاهش دانشجویان آمریکایی متقاضی مدارک دانشگاهی در رشته های فنی مهندسی تغییر یافته . شکل ۳-۱ رابطه نسبی دانشجویان آمریکایی و آسیایی در رشته های علوم طبیعی و فنی مهندسی در سطوح دانشگاهی را مورد مقایسه قرار می دهد.

همانگونه که در شکل مشاهده می شود، دانشجویان آسیایی تخصص شان در زمینه فنی مهندسی در جهان در حال افزایش است که به طور فزاینده ای از این تخصص قدردانی و از توانایی های جدید استفاده می کنند. در حدود ۵۹۰ هزار دانشجوی خارجی در آمریکا در آموزش عالی در سال ۲۰۰۲ نام نویسی کرده اند که بیش از ۲۰ درصد آنها از هند و چین هستند. از قضا آمریکا نه تنها مشاغل فنی^{۱۳} خود را به مکان های خارجی جابجا می کند، بلکه همچنین بسیار از کارمندان را برای آن شغل ها آماده می کند.

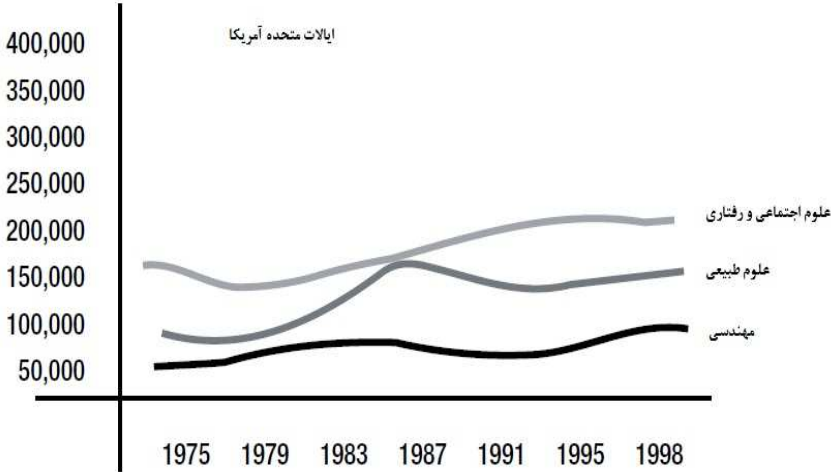
¹¹ .driver

¹² Attainment

¹³ . technical

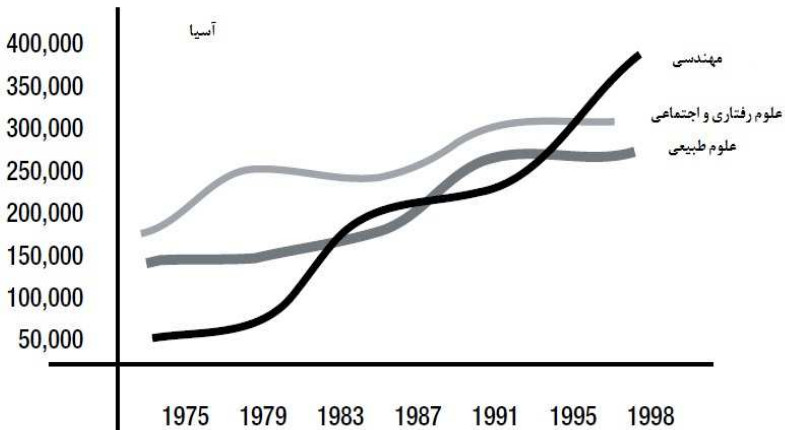
شکل ۳-۱ مقایسه تحصیلات فنی مهندسی آسیا و آمریکا

مدارک کارشناسی S&E در آمریکا و کشورهای منتخب آسیا و کشورهای رو به رشد به تفکیک رشته (۱۹۷۵-۱۹۸۸)



علوم طبیعی شامل فیزیک، شیمی، فضاوردی، بیولوژی، زمین شناسی، هواشناسی^{۱۴}، اقیانوس شناسی، کشاورزی، ریاضیات و علوم کامپیوتر است.

¹⁴ . Atomspheric



کشورهای آسیایی و کشورهای رو به رشد شامل: چین، هند، ژاپن، کره جنوبی و تایوان. به عنوان مثال این داده ها برای کشور چین بعد از سال ۱۹۸۳ رو به افزایش است. منبع: شاخص‌های فنی مهندسی و علوم طبیعی ۲۰۰۲

لیست ذیل آمارهای جدیدی در زمینه تحصیلات فنی مهندسی در سرتاسر جهان ارائه می کند که نشان میدهد چرا بسیاری از شرکت های آمریکایی به دنبال استعداد های خارجی برای نیاز رقابت شان در بازار کار هستند.

- در سال ۲۰۰۱، ۴۶ درصد دانشجویان چینی با مدرک مهندسی فارغ التحصیل شدند. این رقم برای آمریکا ۵ درصد بود.

- فارغ التحصیلان اروپایی سه برابر فارغ التحصیلان آمریکا و فارغ التحصیلان آسیا ۵ برابر آنها بوده است.

- در سال ۲۰۰۳، کمتر از ۲ درصد فارغ التحصیلان متوسط آمریکا، به دنبال گرفتن مدرک مهندسی بودند.

- در سال ۲۰۰۱، تقریباً ۶۰ درصد دریافت کنندگان دکترای مهندسی برق در آمریکا، متولد خارج بودند.

- در اول سال ۲۰۰۲ در میان بیش از ۱٫۱ میلیون نفر، شرکت کننده در آزمون ورودی کالج ACT، کمتر از ۶ درصد آنها برای مطالعه مهندسی برنامه ریزی کردند و این میزان کمتر از ۹ درصد در سال ۱۹۹۲ است.

- کمتر از ۱۵ درصد دانشجویان آمریکایی پیش نیازهای ریاضی و علوم را برای مشارکت در اقتصاد جهانی با تکنولوژی بالا گذرانده اند.

- در ایالات متحده، بیشتر دانشجویان مدارک خود را در زمینه مدیریت گرفته اند تا مهندسی برق.

در حال حاضر برای شرکت‌های آمریکایی منطقی^{۱۵} است که متکی به ارائه دهندگان نیروی کار بسیار ماهر باشند. لذا منطق آن ساده است: کیفیت در استعداد بالا و هزینه آن کم می باشد. دستیابی به امکانات آموزشی و کسب تحصیلات در سرتاسر جهان محرک نوآوران BPO است تا راه های جدید استعداد برای اهداف تجاری بیابند. و هیچ راه برگشتی برای آن نیست. این بی پروایی است که این نکته را به عنوان تخلف مدیران در نظر بگیریم چراکه آنها به دنبال استفاده از بهترین استعداد های در دسترس، متناسب با بودجه سازمان هستند و این استعدادها ممکن است در هر جایی ساکن باشد.

۲ - پهنای باند^{۱۶} اینترنت:

در پاییز ۲۰۰۳، مجله وال استریت گزارش سالانه خود را در زمینه ارتباطات راه دور منتشر کرد. در صفحه اول مقاله، بیان داشت که پس از سال ها شروع نادرست و اشتباه، در نهایت می توانیم ادعا کنیم که عصر پهنای باند اینجاست. مقاله گزارش می دهد که در اواخر آن ۲۰۰۳، ۲۱ درصد تمامی خانوارهای آمریکایی اینترنت پهنای باند دارند و این رقم در سال ۲۰۰۸ در حدود ۵۰ درصد است. همچنین انتظار می رود که بیش از ۷ میلیون کسب و کار به اتصالات پهنای باند در پایان سال ۲۰۰۳ در آمریکا مجهز شوند.

پهنای باند اشاره به رشد ظرفیت خطوط اینترنت دارد که اجازه میدهد مقادیر بیشتری از اطلاعات با تراکم کمی جریان یابد. پهنای باند مقوله ایست که به سرعت اتصال اینترنت اشاره دارد و در

¹⁵ . make sense

¹⁶ . Broadband

محدوده ۲ مگا بایت بر ثانیه است (۲ میلیون بایت در ثانیه). تولید کننده پیشرو در زمینه نیمه هادی ها، [اینتل] پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰، ۵.۱ بلیون کامپیوتر با اتصالات پهنای باند وجود خواهند داشت. دسترسی به اینترنت پر سرعت تبدیل به امری عادی در مناطقی شده است که روزی تنها گزینه اتصال شماره گیری^{۱۷} داشتند. با پهنای باند، کارگران و کارمندان در کشورهای مختلف می توانند اطلاعات را به اشتراک بگذارند، در حالی که مصرف کنندگان میتوانند به جستجوی تخفیفات جدید بپردازند.

رشد اتصال پهنای باند در مناطق استقرار و سکونت به صورت پراکنده و با بیشترین میزان است. آمریکای لاتین (۶۳ درصد با ۶۱۹ هزار نفر)، جنوب و آسیای شرقی (۱۲۴ درصد با ۱،۱۲ میلیون نفر) خاورمیانه و آفریقا (۱۲۳ درصد با ۱۰۷ هزار نفر). منطقه آسیا - اقیانوسیه، منطقه پیشرو با (تقریب ۱۱ میلیون کاربر)، آمریکای شمالی با (۶،۵ میلیون کاربر) و اروپای غربی با (۶،۳ میلیون کاربر) خطوط مشترک دیجیتال (DSL) می باشند.

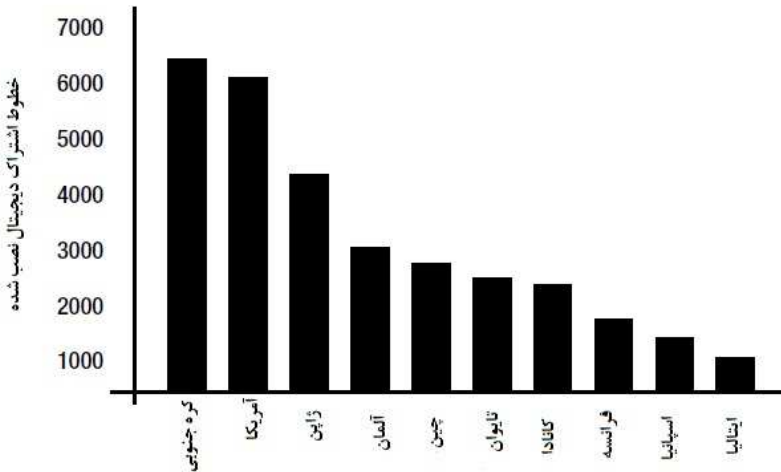
اروپای شرقی کمترین سطح اتصال پهنای باند را با تقریب ۷۰ هزار کاربر DSL دارد. در بازارهای نسبتاً کامل، درصد مشترکان DSL که از خدمات خانگی استفاده می کنند، نسبت به بازارهای جدید و اقتصادهای کوچکتر که درصد زیادی مربوط به حساب های تجاری میشود، بیشتر است. در آمریکای شمالی ۲۲،۶ درصد کاربران تجاری هستند و این رقم در اروپای غربی در حدود ۱۶،۵ درصد است. هنگ کنگ با بیش از ۶۶ درصد کاربر اینترنت پر سرعت بیشترین پهنای باند را در دنیا دارد. نمودار ۱-۴ پهنای باند / DSL را در سرتاسر جهان نشان می دهد.

نفوذ پهنای باند در سرتاسر دنیا ناشی از رفتارهای تجاری و خلاق کاربران است. در مطالعه انجام شده توسط پروژه زندگی آمریکایی و اینترنت پیو Pew، نتایج که در نمودار ۱-۵ تبیین شده اند، حاکی از ارتباط بین رفتارهای آنلاین خاص و تقاضا برای دسترسی سرعت بالاست. پیو دریافت کاربران پهنای باند در جمع آوری اطلاعات، کاربران مولتی مدیا و سازندگان محتوا^{۱۸}، فوق العاده فعال هستند. کاربران اینترنت با ۶ سال یا بیشتر مدت زمان آنلاین که در فعالیت های این چینی مشارکت می کنند با احتمال بیشتری دسترسی خود را به سرعت بالا تغییر خواهند داد.

¹⁷. Dial-up

¹⁸. content creator

شکل ۴-۱- پیشروهای جهان در استفاده از پهنای باند DSL



نمودار ۱،۵ رفتارهای آنلاین و تقاضا برای اینترنت پرسرعت

	کاربران پهنای باند وسیع	کاربران بانجریه دابل آپ Dial-up	کاربران دابل آپ Dial-up
اخبار	41%	35%	23%
تحقیق برای کار	30%	30%	15%
مشارکت در گروه	12%	11%	4%
(خلاق) ایجاد محتوا	11%	9%	3%
حریم مولتی مدیا	21%	13%	7%
دانلود آهنگ	13%	3%	3%

منبع: اینترنت پیو و امریکن لایف پروجکت

با توجه به کاربران پهنای باند وسیع، در مقایسه با ۳۰ درصدی که به مدت سه سال یا کمتر، آنلاین بودند، ۴۳ درصد در شش سال یا بیشترین آنلاین را داشتند. اختلاف بیشتر در این رفتارها،

در کاربرهای دایل آپ کم تجربه‌تر از و آنهایی که اتصال پهنای باند وسیع داشتند، مشاهده می‌شود.

اگرچه در حال حاضر اروپای غربی از آمریکای شمالی عقب مانده است، اما در سال ۲۰۰۵ بازار اروپا از نظر اندازه با آمریکای شمالی برابری کرده، زیرا ساختار ارتباطات از راه دور توسعه نیافته و نوسانات اقتصادی^{۱۹} همچنان از رشد پهنای باند در آمریکای لاتین ممانعت می‌کند.

۳ - ذخیره سازی داده‌های (Dats) فراوان:

ذخیره داده‌ها، همیشه منبعی حیاتی برای کسب و کار بوده است. در روزهایی که ثبت داده‌ها بر کاغذ انجام می‌شد، ذخیره داده‌ها اساساً از طریق قفسه‌ها، پوشه‌ها، کمد‌ها و زیرزمین‌های تاریک انجام می‌شد. کامپیوتری کردن محیط کار بتدریج ابتدا با کارت‌های پانچ و بعد با نوارهای مغناطیسی و سپس ذخیره بر پایه دیسک، جایگزین ثبت داده‌ها بر پایه کاغذ شد. همچنان که ادغام اینترنت و تکنولوژی‌های مربوط با روندها و عملکردهای کسب و کار پیشرفت کرده، ذخیره داده‌ها دیگر مسأله‌ای به عنوان عرضه بیش از حد نبوده است. شرکت‌هایی که رشد اغنیا را از طریق عرضه ذخیره آنلاین داده‌های مورد نیاز پیش بینی کرده اند، دریافته اند که ذخیره‌سازی، تبدیل به یک کالا شده است. (تقریباً به نامحدودی اینترنت). پیشرفت در ذخیره داده‌ها، از جمله بازیابی^{۲۰} پیچیده اطلاعات، هزینه‌های ذخیره‌سازی را به طور چشم‌گیری کاهش داده‌اند. امروزه به ندرت می‌توان کسی را یافت که با یک فلاپی دیسک در جیب قدم بزند. در عوض، اکثر افراد آموخته‌اند که فایل‌ها را به ذخیره‌گاههای تقریباً نامحدود فضای مجازی انتقال دهند، که در هر زمان و مکانی قابل بازیابی است.

لازم به ذکر است زمانی که ذخیره‌سازی کمیاب بود، باید تصمیمات دشواری درباره اینکه چه داده‌هایی گردآوری، نگهداری و حذف شوند، اتخاذ می‌شد. حتی با محدودیت بیشتر. در زمانی که ذخیره‌سازی کمیاب بود، باید تصمیماتی درباره اینکه چه کسی و چه زمانی به داده‌های اساسی دسترسی داشته باشد، اتخاذ می‌شد.

در عصر ذخیره‌سازی اطلاعات، چنانچه مدیران با هوش از طرز فکر خاصی برخوردار نباشند از ثروتی که در انتظار آنهاست خجالت زده می‌شوند. حفاظت از داده‌ها و کنترل‌های قابل

¹⁹ Economic volatility

²⁰ retrieval

دسترسی باید همچنان در محیط ذخیره سازی غنی، نقش ایفا کنند، ولی آن‌ها دارای نقش‌های متفاوتی هستند. در محیط ذخیره سازی ضعیف گذشته، دسترسی داده‌ها تا حدودی کنترل می‌شد زیرا محدودیت‌های ذخیره سازی، تعداد کپی‌های احتمالی را تحت تأثیر قرار می‌داد. با ذخیره سازی سند دیجیتالی که توزیع نامحدود مدارک اصلی، فرمها و نقشه‌ها را عیناً ممکن می‌سازد، این مانع برداشته شده است. در گذشته، نگهبان‌ها، که اجازه آنها شرط لازم برای بدست آوردن و به کارگیری داده‌های شرکت بود، با سیستم‌های نرم افزاری دقیق که بر پایه سطوح تصویب تعیین شده قادر به دسترسی سریع به مجموعه‌های خاص داده‌ها بودند، دسترسی به داده‌ها را کنترل می‌کردند. این سیستم‌ها برای مساعد بودن با کاربر دائماً ارتقاء می‌یافت و سریعاً می‌توانست با روندها و سیستم‌های کاری خاص سازگار شود.

یکی از خطرات انتقال کار به شخص ثالث^{۲۱}، کاهش ظرفیت یادگیری سازمانی^{۲۲} است. وقتی روندی به صورت داخلی اجرا می‌شود، کارمندان سازمان معاملات مربوطه را کنترل می‌کنند و به مرور قادر به تشخیص و سازگاری با الگوها یا گرایش‌های خاص هستند. بعضی از این الگوها مربوط به رفتارهای مشتری یا رقیب است. وقتی این معاملات، دیگر به صورت داخلی انجام نشود، ظرفیتی برای از بین رفتن این آموزش حیاتی وجود دارد. با این حال، با حفظ و حتی افزایش یادگیری سازمانی و با ذخیره داده‌های تقریباً نامحدود، هر معامله‌ی از راه دور می‌تواند با تحلیل مستقلی ذخیره شود. همانطور که در زیر بحث می‌کنیم، نرم افزار تحلیلی پیچیده‌ای می‌تواند برای استخراج داده‌های معامله‌ای به منظور آشکارسازی الگوهای مشتری یا رقیب مورد استفاده قرار گیرد.

۴- نرم افزار تحلیلی:

نرم افزار، منبع اصلی رقابت پذیری کسب و کار، و نیز منبع اصلی سردرد برای هرکسی که کامپیوتری را بوت (راه انداخته)، می‌باشد. نرم افزار در اصل بعنوان ابزاری برای کارکرد ما، یا بطور فزاینده‌ای برای انجام کار ما در طراحی می‌باشد. سیستم‌های خیره (متخصص)، سیستم‌های حمایت از تصمیم و هوش مصنوعی همگی ابزارهای نرم افزاری هستند که کارهای تحلیلی انجام

²¹ Third party

²² Organizational learning