

Foreign Outsourcing Strategy in Commercial Relations of Iran's Economy under Sanctions

Seyyed Mohsen Sajjadi*

Iman Abedi**

Abstract

As one of the main obstacles to Iran's economic growth, economic sanctions directly affect the GDP. These sanctions reduce the production capacity by lessening exports, restricting the import of raw materials, decreasing foreign financing, and as a result, increasing the need for alternative solutions. Foreign outsourcing, as leaving part of the activities to foreign companies, can be a way to bypass sanctions and access new technologies; especially at times when sanctions are eased by political agreements, outsourcing becomes a factor in increasing the cost of sanctions for the governments and multinational bodies impose sanctions by creating a stable and sustainable trend in trade. The benefits of offshore outsourcing include access to new markets, reduced production costs, technology transfer, and reduced investment risks. However, challenges such as banking and financial sanctions, currency transfers, and political and security risks have also overshadowed this strategy. Therefore, attracting domestic and foreign outsourcing is a suitable strategy for Iran's business relations. Also, solutions are proposed to address these challenges, such as the use of digital currencies, the creation of free trade zones, cooperation with third countries, and the development of information and communication technology infrastructure. The successful experience of countries like China has shown that outsourcing can strengthen trading partners while increasing economic resilience and increasing the costs of sanctions for imposers of sanctions.

Keywords: Domestic Outsourcing, International Outsourcing, Economic Sanctions, Sustainable Trade, Resistance Economy.

Classification JEL: F23, F51, H12.

* Assistant Professor, Faculty of Economics, Mofid University, Qom, Iran (Corresponding Author), email: sajjadi@mofidu.ac.ir

** PhD Student, International Economics, Mofid University, Qom, Iran. email: ofogheaseman@gmail.com

راهبرد برون‌سپاری خارجی در روابط تجاری اقتصاد ایران تحت شرایط تحریمی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۳۰

سیدمحسن سجادی*

ایمان عابدی**

چکیده

تحریم‌های اقتصادی به‌عنوان یکی از موانع اصلی رشد اقتصادی ایران، مستقیماً بر تولید ناخالص داخلی تأثیر می‌گذارند. این تحریم‌ها از طریق کاهش صادرات، محدودیت واردات مواد اولیه و افت تأمین مالی خارجی، ظرفیت تولید را کاهش می‌دهند و در نتیجه نیاز به راهکارهای جایگزین را افزایش می‌دهند. برون‌سپاری خارجی، به‌عنوان واگذاری بخشی از فعالیت‌ها به شرکت‌های خارجی، می‌تواند راهکاری برای دور زدن تحریم‌ها و دسترسی به فناوری‌های جدید باشد؛ به‌ویژه در مقاطعی که تحریم‌ها با توافقات سیاسی کاهش پیدا می‌کند، برون‌سپاری با ایجاد یک روند باثبات و پایدار در تجارت به‌عنوان عاملی برای افزایش هزینه تحریم برای تحریم‌کنندگان تبدیل می‌شود. مزایای برون‌سپاری خارجی شامل دسترسی به بازارهای جدید، کاهش هزینه‌های تولید، انتقال فناوری و کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذاری است. با وجود این، چالش‌هایی همچون تحریم‌های بانکی و مالی، انتقال ارز، ریسک‌های سیاسی و امنیتی نیز بر این راهبرد سایه افکنده‌اند. بنابراین، جذب برون‌سپاری در داخل و برون‌سپاری خارجی، یک راهبرد مناسب برای روابط تجاری ایران است. همچنین، راهکارهایی برای مقابله با این چالش‌ها، مانند استفاده از ارزهای دیجیتال، ایجاد مناطق آزاد تجاری، همکاری با کشورهای ثالث و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشنهاد می‌شود. تجربه موفق کشورهایمانند چین نشان داده است که برون‌سپاری خارجی می‌تواند ضمن افزایش تاب‌آوری اقتصادی، شرکای تجاری را تقویت کند و هزینه‌های تحریم را برای تحریم‌کنندگان افزایش دهد. **واژگان کلیدی:** برون‌سپاری داخلی، برون‌سپاری بین‌المللی، تحریم اقتصادی، تجارت پایدار، اقتصاد مقاومتی.

طبقه‌بندی JEL: F23, F51, H12.

Email: sajjadi@mofidu.ac.ir

Email: ofogheaseman@gmail.com

* استادیار، دانشکده اقتصاد، دانشگاه مفید، قم، ایران (نویسنده مسئول)

** دانشجوی دکتری، اقتصاد بین‌الملل، دانشگاه مفید، قم، ایران.

۱. مقدمه

تحریم‌ها یکی از عوامل رشد پایین (رشد ۲/۰۵ درصدی در سال ۲۰۲۱) و رکود تورمی اقتصاد ایران است. کاهش تجارت و صادرات کالاها و کاهش امکان ورود تکنولوژی و سرمایه به داخل به کاهش رشد اقتصادی منجر می‌شود. افزایش درآمد سرانه و رفاه نیز درگرو ایجاد یک رشد اقتصادی پایدار است. ازسویی، عدم مقاومت اقتصادی، باعث سهولت تحریم‌پذیری یک کشور می‌شود. در این زمینه شاخص باز بودن اقتصادی، که نسبت تجارت خارجی به تولید ناخالص داخلی کشور را نشان می‌دهد، می‌تواند ملاک مناسبی برای میزان اثرپذیری یک کشور از دیگر کشورها باشد. براساس آمار سال ۲۰۲۱ در این شاخص کشورهای هنگ‌کنگ، لوکزامبورگ و سنگاپور با ۳۷۶/۹ و ۳۶۲/۴ و ۳۲۴/۳۲ به ترتیب دارای بیشترین درجه باز بودن اقتصادی و آمریکا، برون‌دی و سودان با اعداد ۲۷/۶۱ و ۲۶/۶ و ۱/۳ کمترین درجه را داشته‌اند. در این میان، ژاپن با ۳۶/۶۳ در رتبه ۱۶۱، چین با عدد ۳۷/۵۷ در رتبه ۱۵۹، روسیه با ۵۱/۵۷ در رتبه ۱۴۱ و ایران با شاخص ۵۸/۳۸ در رتبه ۱۲۷ در بین ۱۷۵ کشور قرار دارند.

طبق آمار پیش‌گفته دو دسته از کشورها در رتبه‌های پایین درجه باز بودن اقتصادی دیده می‌شوند. یک دسته کشورهایی مانند آمریکا، چین و ژاپن با تولید ناخالص داخلی بسیار زیاد و حجم تجارت خارجی بزرگ که در این گروه چون مخرج کسر شاخص باز بودن تجارتی خیلی بزرگ است، سهم تجارت خارجی در آن بین ۲۷ تا ۳۷ درصد تغییر می‌کند. ازسوی دیگر، کشورهایی مانند سودان، برون‌دی، نیجر (با رتبه ۱۵۸) و کامرون (با رتبه ۱۵۷)، که دارای اقتصادهای بسته و کوچکی هستند و به همین دلیل رتبه باز بودن تجارتی آنان کم است و در پایین جدول قرار دارند.^۱

به لحاظ تحریم‌پذیری اگر این دو دسته کشورها را مقایسه کنیم، آشکار است که گروه دوم ضربه‌پذیری بیشتری دارند و می‌توانند به راحتی مورد تحریم قرار گیرند. بنابراین، اگر کشوری بخواهد مقاومت اقتصادی خود را افزایش دهد، لاجرم باید توجه خود را بر رشد تولید و افزایش حجم تجارت خارجی قرار دهد؛ اما ایران در شاخص باز بودن اقتصادی رتبه ۱۲۷ را داراست و با حدود ۴۷۰ میلیارد دلار تولید داخلی، بیست و ششمین کشور جهان از جهت اندازه تولید است و سهم ۲۲/۰ درصدی در تولید جهانی دارد.

جدول ۱: شاخص باز بودن تجاری ایران طی سال‌های ۲۰۲۱-۲۰۱۳

سال	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵	۲۰۱۶	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱
شاخص باز بودن اقتصاد	۵۰/۳۳	۴۴/۶۰	۳۹/۰۲	۴۳/۲۱	۴۸/۷۸	۶۵/۰۵	۵۶/۱۷	۵۱/۲۹	۴۷/۲
رتبه ایران در بین کشورهای جهان	از ۱۴۱	از ۱۵۷	از ۱۶۱	از ۱۴۹	از ۱۴۳	از ۱۱۶	از ۱۲۶	از ۱۱۳	از ۱۶۸
	۱۷۵	۱۷۶	۱۷۵	۱۷۵	۱۷۵	۱۷۴	۱۶۷	۱۵۶	۱۷۸

Source: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/trade_openness

افزایش روابط تجاری به‌عنوان یکی از ملزومات رشد اقتصادی محسوب می‌شود و در شکل نوین آن به‌صورت برون‌سپاری بین‌المللی منابع^۱ به‌عنوان مصداقی از جهانی‌شدن اقتصاد در حال گسترش است. مطابق این الگو بنگاه‌ها مراحل مختلف تولید مانند طراحی، تولید قطعات و مونتاژ برای ایجاد کالای نهایی را در کشورهای دیگر کامل می‌کنند. تفاوت هزینه تولید در بین کشورهای مختلف مهم‌ترین دلیل برای برون‌سپاری بین‌المللی منابع است.

شواهد پیش‌گفته نشان می‌دهد از سویی، تحریم باعث کاهش رشد کشور شده و از سویی دیگر، باز بودن اقتصاد باعث مقاوم‌سازی اقتصاد و به‌صرفه نمودن تحریم از سوی دیگر کشورها می‌شود. بنابراین، در این نوشتار فرضیه ما این است که با برون‌سپاری بین‌المللی هزینه تحریم کشور افزایش یافته و در شرایطی که فشار تحریم‌ها کمتر است می‌توان از این راهبرد برای مقاوم‌سازی اقتصاد بهره برد و برای دوره‌های آینده امکان تحریم را بسیار کاهش داد.

۲. سابقه پژوهش

۲-۱. مطالعات داخلی

زمانی (۱۳۸۷) در پایان‌نامه خود تحت عنوان «بررسی رابطه بهره‌وری کل عوامل تولید، سرریزهای تحقیق و توسعه، برون‌سپاری بین‌المللی منابع و سرریزهای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای منتخب آسیا - اقیانوسیه و کشورهای دارای بازارهای نوظهور»، با استفاده از روش داده‌های تابلویی طی دوره زمانی ۱۹۹۵-۲۰۰۵ نشان داد که برون‌سپاری بین‌المللی روی کالاهای واسطه‌ای می‌تواند به بهره‌وری بالاتر برای همه کشورهای نمونه‌برداری شده منجر شود.

طیبی و زمانی (۱۳۸۸) به کمک مدل اقتصادسنجی در طی دوره ۱۹۹۵-۲۰۰۶ اثر تجارت خارجی در شکل برون‌سپاری بین‌المللی منابع را بر رشد اقتصادی کشورهای آسیایی و پاسیفیک

1. International Outsourcing

مطالعه کرده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد سرمایه انسانی اثر مثبت و معناداری بر رشد اقتصادی کشورهای آسیایی و پاسیفیک دارد. همچنین، اثر متقاطع متغیر برون‌سپاری بین‌المللی و سرمایه انسانی، بر رشد اقتصادی، مثبت و کاملاً معنادار است. بنابراین، اثر برون‌سپاری بین‌المللی بر رشد اقتصادی در کشورهای منتخب همراه با رشد سرمایه انسانی اتفاق می‌افتد و سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، با ارتقای مهارت‌ها، دانش و توان فنی می‌تواند زمینه‌نگرش عمیق‌تری به توسعه تجارت و رشد اقتصادی را در کشورهای موردبررسی فراهم نماید.

طیبی و همکاران (۱۳۹۵) برای بررسی اثرات برون‌سپاری بین‌المللی، سرمایه با فناوری بالا، سرریز سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، موجودی سرمایه و تحقیق و توسعه بر بهره‌وری کل عوامل تولید در صنایع منتخب با فناوری بالا در ایران از روش اقتصادسنجی داده‌های تابلویی طی دوره ۱۳۷۹-۱۳۹۱ استفاده کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که ضریب کششی متغیر برون‌سپاری بین‌المللی از لحاظ آماری در سطح بالایی از معناداری قرار دارد. همچنین، سرمایه با فناوری بالا و سرریزهای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بر بهره‌وری کل عوامل تولید در صنایع منتخب با فناوری بالا اثر مثبت و معناداری دارد؛ ولی افزایش موجودی سرمایه تحقیق و توسعه بر بهره‌وری کل عوامل تولید صنایع منتخب با فناوری بالا غیر معنادار است.

۲-۲. مطالعات خارجی

فینسترا و هانسون^۱ (۱۹۹۷) به بررسی اثر تجارت و تغییرات دستمزد کارگران تولیدی و غیرتولیدی پرداختند. آنها تجارت را با برون‌سپاری خارجی نهاده‌های واسطه‌ای و تغییرات تکنیکی را به وسیله حرکت به سمت سرمایه با فناوری پیشرفته مانند رایانه ارزیابی می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد برون‌سپاری خارجی و مخارج صرف‌شده برای تجهیزات با فناوری پیشرفته مقدار زیادی از افزایش دستمزد کارگران غیرتولیدی با مهارت را نسبت به کارگران تولیدی بی‌مهارت که در دهه ۱۹۸۰ رخ داده توضیح می‌دهد. بنابراین، تجارت به استخدام کارگران ماهر در صنایع منجر می‌شود.

یائو^۲ (۲۰۰۰) به بررسی تحریم اقتصادی و تجاری آمریکا بر چین و تأثیرات آن بر سهم تجارت چین و رقبای آن پرداخته است. این مقاله از نظر تنوری این فرضیه را رسمیت می‌بخشد که تحریم‌های تجاری ایالات متحده علیه چین به ازمه‌پاشیدگی دو اقتصاد و ادغام بیشتر اقتصاد چین با ژاپن، اتحادیه اروپا و رقبای اصلی آمریکا در بخش فناوری پیشرفته منجر خواهد شد.

1. Feenstra and Hanson
2. Yao

از این جهت، تحریم‌ها به زیان آمریکا تمام شده است و تجارت چین با رقبای آمریکا عمدتاً از طریق برون‌سپاری خارجی گسترش پیدا کرده است.

سونگوا و آلیسون^۱ (۲۰۱۱) به بررسی تأثیر ناشی از بهره‌وری ایجادشده توسط برون‌سپاری فناوری صنعت اطلاعات کره در بین سال‌های ۱۹۸۵-۲۰۰۱ با استفاده از کدهای سه‌رقمی ISIC پرداخته‌اند. نتایج تحقیق آنها بیان می‌کند که برون‌سپاری در مواردی آثار مثبتی در بهره‌وری ایجاد می‌کند. همچنین، اثر برون‌سپاری در مواردی که سهمی از واردات از کشور چین صورت می‌گیرد بیشتر نیز می‌شود و دلیل آن رشد صادرات سال‌های اخیر چین به کره بوده است. افزون‌براین، نتایج نشان می‌دهد که در طول دوره موردبررسی برون‌سپاری در خدمات به افزایشی در بهره‌وری منجر نشده است.

اکبری و هوپکینز^۲ (۲۰۱۶) به شناسایی عوامل موفقیت در برون‌سپاری پرداخته‌اند که پس از برداشته‌شدن تحریم‌های طولانی مدت آمریکا و سازمان ملل به شرکت‌ها برای برون‌سپاری کمک کند. داده‌های پژوهش اولیه با استفاده از یک نظرسنجی خودگردان جمع‌آوری شد که مدیران ارشد / اجرایی شرکت‌های تهران را ملزم می‌کرد تا مجموعه‌ای از عوامل برون‌سپاری ایجادشده توسط ادبیات دانشگاهی را ارزیابی کنند. مهم‌ترین عوامل برای دستیابی به موفقیت برون‌سپاری در ایران داشتن چشم‌انداز و برنامه راهبردی روشن، درک کاربرد موردنظر برون‌سپاری و درک چگونگی همسویی برون‌سپاری با اهداف و مقاصد سازمانی است. محرک اصلی برای اتخاذ برون‌سپاری، دسترسی به تخصص عملیاتی است و بخش‌هایی که بیشترین سطح موفقیت برون‌سپاری را تجربه کردند، صنایع ساخت‌وساز و فناوری اطلاعات بودند.

برون‌سپاری بین‌المللی به مطالعات گسترده‌ای در ادبیات اقتصادی منجر شده که از جمله آنها می‌توان به تأثیرات گسترش برون‌سپاری خارجی بر اشتغال و سطح دستمزدها اشاره کرد.^۳ به‌طور خلاصه از پیشینه پژوهش‌ها چنین برمی‌آید که بین برون‌سپاری بین‌المللی منابع و رشد کشورها رابطه مثبت و معناداری برقرار است؛ ولی کمتر به تحریم‌ناپذیری کشورها و رابطه آن با برون‌سپاری بین‌المللی پرداخته شده است. صرفاً اکبری و هوپکینز (۲۰۱۶) برون‌سپاری را به‌عنوان راهکاری مناسب جهت تقویت شرکت‌های ایرانی پس از برداشته‌شدن تحریم‌ها عنوان کرده‌اند. از این جهت، پرداختن به برون‌سپاری بین‌المللی به‌مثابه راهکاری برای تحریم‌ناپذیری سؤال پژوهش پیش رو است که سعی می‌شود به ابعاد مختلف و ملزومات این راهبرد اقتصادی پرداخته شود.

1. Songhua & Alyson
 2. Akbari, M., & Hopkins
 3. Feenstra and Hanson (1996) ·Feenstra, Hanson and Swenson (1999) ·Harrigan (1999) ·Head and Ries (1999) ·Kapstein (1996) ، Kletzer (1999) و Rodrik (1997)

۲-۳. برون‌سپاری بین‌المللی

برون‌سپاری در لغت انگلیسی و اصطلاحات تخصصی تجارت و بازرگانی با دو واژه Outsourcing و Offshoring شناخته می‌شود. کلمه Sourcing به معنای «تأمین کردن» و «جستجوی یک منبع» و کلمه Out هم به معنای «بیرون» است؛ پس Outsourcing از نظر لغوی به معنای انجام کار یا تأمین منابع موردنیاز از بیرون سازمان است. در مقابل برون‌سپاری اصطلاح Insource به انجام کار توسط نیروهای دورکار یا حضوری اطلاق می‌شود. همچنین، BPO^۱ به فرایندهایی گفته می‌شود که برون‌سپاری می‌شوند. Offshore نیز سپردن کارها به افراد یا تیم‌هایی خارج از سازمان است و زمانی استفاده می‌شود که فرایند موردنظر به تیمی خارج از مرزهای کشور واگذار شود. اگر سازمان پروژه‌ها را به شرکت یا فردی در خارج از کشور بسپارد، اصطلاحاً Offshore انجام داده است. هند از فعال‌ترین کشورها در حوزه Offshore است. فریلنسرها در هند اغلب در وبگاه‌های خارجی فعالیت دارند و پروژه‌های مختلف را از کشورهای اروپایی و آمریکایی انجام می‌دهند. این موضوع را در صنعت خودروسازی ایران زیاد می‌بینیم. شرکت‌های داخلی، تولید قطعات ماشین‌هایشان را به کشور چین می‌سپارند و داخل کشور فقط مونتاژ انجام می‌دهند. صنایع دارای تولید انبوه مانند هواپیما، ماشین‌های الکتریکی، رایانه و سامانه‌های تصویری و شنیداری بین کشورها برون‌سپاری می‌شود.

برون‌سپاری^۲ به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب‌وکار به یک تأمین‌کننده خارجی تحت قرارداد مشخص گفته می‌شود. کروگمن (۱۹۹۵) برون‌سپاری را تکه‌کردن زنجیره ارزش به فرایندهای تولیدی و مراحل جدا از هم به‌لحاظ جغرافیایی تعریف می‌کند. به عبارتی، برون‌سپاری یعنی یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب‌وکار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد. در عمل، در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری^۳ نیز در اغلب موارد واگذار می‌شود. عوامل تولید عبارت‌اند از: کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فن‌آوری و دیگر دارایی‌ها. راهبرد خرید یا ساخت^۴ از نخستین تصمیمات در یک مجموعه کسب‌وکار است که مدیران باید به آن پاسخ دهند. خریدن یک چیز از بیرون خواه‌ناخواه با پدیده برون‌سپاری ارتباط پیدا می‌کند. از این جهت، برون‌سپاری یکی از روش‌های تأمین بخشی از مواد اولیه، تکمیل بخشی از فرایند تولید و... محسوب می‌شود.

۱۲۵

راهبرد برون‌سپاری خارجی در روابط تجاری اقتصاد ایران تحت شرایط تحریمی

1. Business Process Outsourcing
2. Outsourcing

۳. مسئولیت برای تصمیم‌گیری بر روی اجزای اصلی فعالیت‌های منتقل شده

4. Buy or build

یک مدل از برون‌سپاری، برون‌سپاری راهبردی است که بتواند فرایندهای مسئله‌دار، بهره‌وری پایین، مشکلات ترک کارکنان و... را در یک نگاه بلندمدت حل کند. پس اقدام برون‌سپاری زمانی استراتژیک نامیده می‌شود که با راهبردهای بلندمدت سازمان در یک راستا باشد. منافع این برون‌سپاری پس از گذشت چندین سال پدیدار شده و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیتی ویژه برخوردار است. انواع دیگر برون‌سپاری را می‌توان به:

۱. برون‌سپاری سیاسی؛

۲. برون‌سپاری اداری؛

۳. برون‌سپاری مالی؛

۴. برون‌سپاری اقتصادی یا بازاری تقسیم کرد. همچنین، پیمانکاری فرعی با برون‌سپاری متفاوت است. عنصر مهم در برون‌سپاری تجدید ساختار یک‌سری فعالیت‌های ویژه است که با استفاده از منابع بیرون از سازمان انجام می‌شود که توانمندی‌های ویژه‌ای دارند؛ اما در پیمانکاری فرعی قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمانکار انجام می‌شود؛ درحالی‌که تجدید ساختار اتفاق نمی‌افتد. برای تفکیک میان پیمانکاری و برون‌سپاری می‌توان گفت: پیمانکاری در جایی انجام می‌شود که سازمان در آن زمینه تخصص ندارد؛ اما در برون‌سپاری افزون‌بر تخصص، مسائلی مانند نبود ظرفیت یا عدم صرفه اقتصادی هم لحاظ می‌شود.

برای نمونه، می‌توان دو نیاز بدن به غذا و خون را بیان کرد. برای رفع گرسنگی باید غذا خورد که این غذا می‌تواند در خانه یا رستوران تهیه شود یا از طریق مقداری تنقلات از مغازه تأمین شود. اگر کلیه‌های فردی از کار افتاده باشد، برای تصفیه خون تنها راه ممکن دیالیز است و با کمک دستگاه دیالیز انجام می‌شود. دیالیز مانند گرسنگی قابل فراموشی نیست و طبق زمان‌بندی خاصی باید انجام شود که پزشک تعیین می‌کند؛ ولی خرید غذا از رستوران به شکل پیمانکاری است؛ بنابراین برای دیالیز خون از خدمات برون‌سپاری استفاده شده است.

۲-۴. تاریخچه برون‌سپاری

برون‌سپاری ابتدا در سال ۱۹۸۹ میلادی برای توضیح تصمیم شرکت کداک برای انجام فعالیت‌های فن‌آوری اطلاعات واگذار شده به یکی از شرکت‌های زیرمجموعه خود به‌عنوان یک راهبرد تجاری به‌کار برده شده است؛ درحالی‌که واگذاری خدمات دولتی به بخش خصوصی یا واگذاری قسمتی از خدمات یک سازمان به سازمان دیگر سابقه بسیار طولانی دارد. نخستین شکل برون‌سپاری در دوره رومیان برای واگذاری جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران توسط دولت بوده است. در قرن

هجدهم و نوزدهم میلادی هم برخی از کارهای مرتبط با تعمیر و نگهداری چراغ خیابان‌ها، مدیریت زندان‌ها، ترمیم و نگهداری بزرگراه‌ها و جمع‌آوری مالیات‌ها در انگلستان به پیمانکاران واگذار شده بود. تقریباً در همین دوره، در آمریکا و استرالیا تحویل بسته‌های پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه‌آهن و توزیع منابع آب برون‌سپاری شده‌اند. از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می‌کردند. شرکت‌های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی برخی امور ساختمانی را به شرکت‌های تخصصی مربوطه واگذار می‌کردند و دولت‌ها برای تولید تجهیزات نظامی، از شرکت‌هایی استفاده می‌کردند که با آنها همکاری و شراکت راهبردی ایجاد کرده بودند.

برون‌سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ به‌عنوان یک راهبرد کسب‌وکار شناخته شد و در طول دهه ۹۰ به بخش جدایی‌ناپذیری از اقتصاد و کسب‌وکار تبدیل شد. البته برون‌سپاری مورد مناقشه نیز بوده است! مخالفان، این امر را باعث از دست رفتن مشاغل داخلی به‌ویژه در بخش تولید دانسته‌اند و در مقابل حامیان، برون‌سپاری را انگیزه‌ای برای مشاغل و شرکت‌ها جهت تخصیص منابع در جایی می‌دانند که بیشترین کارایی را دارد که به حفظ ماهیت اقتصاد بازار آزاد در مقیاس جهانی کمک می‌کند.

مسئله‌ها اکنون در دومین عصر طلایی تجارت هستیم که مانند دوره اول، متکی به کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل مانند کشتی کانتینری و همچنین ارتباطات است که با کشورهای در حال توسعه که به سمت کابل‌های فیبر نوری و خدمات تلفن همراه می‌روند، هزینه کمتر از اقتصادهای پیشرفته است. اکنون این هزینه‌ها به‌حدی کاهش یافته است که می‌توان فرآیند تولید را با مراحل مختلف در کشورهای مختلف از هم جدا کرد. این ایده «تجزیه» است. همان‌طور که رونالد جونز (۲۰۰۰) در سخنرانی اوایلین یک دهه پیش به آن اشاره کرد. نمونه‌های بی‌شماری از این چندپارگی فرآیند تولید وجود دارد که به‌طور متناوب به‌عنوان «برون‌سپاری خارجی» یا صرفاً «برون‌سپاری» توصیف می‌شود. از سال ۱۸۹۰ پیشرفت‌های قابل توجهی، حمل‌ونقل و نوآوری تجارت بین‌المللی را تسهیل کرد. جای تعجب نیست که هکشر و اوایلین تجدیدنظر در مفروضات مدل تجاری ریکاردویی را ضروری می‌دانستند و فرض می‌کردند که فناوری‌ها به‌سرعت در سراسر مرزها پخش می‌شوند. در میان دومین عصر طلایی تجارت شبیه به دوره قبل زیربنا کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل است. در اقتصادهای پیشرفته این کاهش هزینه‌ها به‌جایی رسیده است که جداسازی فرآیند تولید، با مراحل مختلف در کشورهای مختلف امکان‌پذیر شده است. این مفهوم که یک دهه پیش توسط رونالد جونز، fragmentation (تجزیه زنجیره تولید کالاها و خدمات)

نامیده شد و اکنون تحت عنوان برون‌سپاری خارجی شناخته می‌شود (Feenstra, 2008, p.1-4).
جونز این ایده را مطرح کرد که می‌توان هر مرحله از تولید یک کالا را در مکان‌هایی انجام داد که از نظر هزینه یا تخصص، مزیت نسبی داشته باشند. به این ترتیب، شرکت‌ها می‌توانند بخش‌های مختلف تولید خود را مانند انتقال تولید قطعات به یک کشور و مونتاژ نهایی به کشور دیگر، به کشورهای منتقل کنند که از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه‌تر است. این رویکرد که به نام تولید جهانی یا زنجیره‌های ارزش جهانی نیز شناخته می‌شود، به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که هزینه‌ها را کاهش و بهره‌وری خود را افزایش دهند و در نتیجه به مزیت رقابتی دست یابند.
این وجه جدید جهانی‌سازی نشان می‌دهد که انتشار فناوری حتی سریع‌تر از زمان هکشر و اوهلین اتفاق می‌افتد. توانایی اهرم نیروی کار خارجی نشان می‌دهد که منابع داخلی دیگر عامل محدودکننده اولیه در تجارت بین‌المللی نیستند. افزون‌براین، انتقال سریع دستورات عمل‌ها و طرح‌ها در خارج از کشور نشان می‌دهد که این فعالیت‌ها لزوماً با تولید در همان کشور منطبق نیستند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا اقتصاد جهانی را برای به حداقل رساندن هزینه‌ها بررسی کنند. در نتیجه، می‌توان ضرورت یک پارادایم تازه را برای بیان این دومین عصر طلایی تجارت پیش‌بینی کرد.

۲-۵. دلایل برون‌سپاری

چندین انگیزه برای برون‌سپاری می‌تواند وجود داشته باشد که به‌طورکلی، ذیل سه دسته زیر جای می‌گیرد.

۱. اهداف سیاسی: این موضوع بیشتر به برون‌سپاری‌های برون‌مرزی اشاره می‌کند. گاه دو کشور برای تقویت روابط پروژه‌های مهم را به یکدیگر واگذار می‌کنند؛
۲. اهداف اقتصادی: صرفه‌جویی در هزینه انجام پروژه، استخدام نیرو و تأمین منابع می‌تواند جزء اهداف برون‌سپاری باشد. صرفه‌جویی در هزینه رایج‌ترین دلیل برای تصمیم به برون‌سپاری است. برون‌سپاری بهره‌بردن از مزیت تفاوت هزینه ناشی از صرفه‌جویی به مقیاس در کسب‌وکارهای مختلف در کشورهای دیگر است. به دلیل آنکه سازمان امکان ایجاد صرفه‌جویی به مقیاس در همه فرایندهای کسب‌وکار خود را ندارد، اقدام به برون‌سپاری می‌کند تا از مزیت‌های موجود در کسب‌وکارهای دیگر استفاده کند. مثلاً برون‌سپاری برون‌مرزی در بنگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته برای کاهش هزینه‌های تولید به کار می‌رود. با برون‌سپاری امکان دستیابی به فروشندگان با قیمت کمتر و همچنین، باکیفیت بالاتر با انگیزه پاسخ به افزایش رقابت‌های بین‌المللی صورت می‌گیرد (Chena et al, 2004).

برای مثال، در تولید عروسک‌های باریبی، برون‌سپاری به این صورت است که مواد خام، پلاستیک و مو از شرکت ماتل تایوان و ژاپن تهیه می‌شود و مونتاژ در اندونزی و مالزی صورت می‌گیرد. مدل‌ها از ایالات متحده تهیه می‌شوند و لباس عروسک‌ها در چین آماده می‌شود و نقاشی‌هایی که برای جذاب‌شدن عروسک‌ها صورت می‌گیرد در ایالات متحده انجام می‌شوند (Feenstra, 1998). از نظر اقتصادی برون‌سپاری قادر به تغییر نسبت‌هایی همچون هزینه ثابت به متغیر است. به این ترتیب، امکان تبدیل ساختار هزینه سازمان به یک ساختار با هزینه متغیر فراهم می‌شود و امکان پیش‌بینی هزینه‌های متغیر هم افزایش می‌یابد. شرکت‌ها به‌طور فزاینده از ارائه‌دهندگان دانش خدمات خارجی برای نوآوری محصول خود استفاده می‌کنند. این خود به فرایند دانش‌بنیان‌شدن تولید کمک می‌کند و در ضمن بهره‌وری تولید را افزایش می‌دهد.

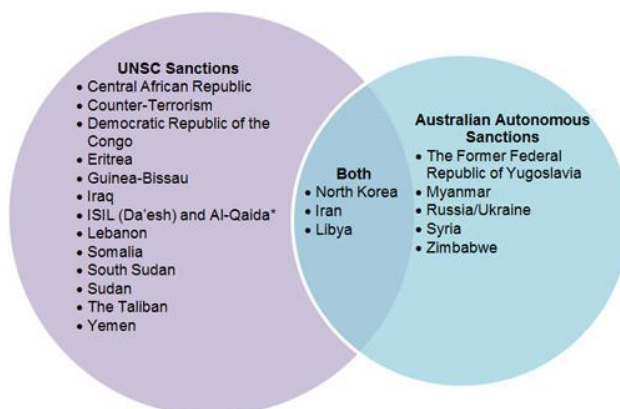
۳. اهداف راهبردی: گاه راهبردهای سازمانی و مدیریتی ایجاد می‌کند که بعضی از امور به بیرون از سازمان واگذار شود. مثلاً ممکن است راهبرد یک سازمان این باشد که در محیط کار فقط روی رسالت اصلی سازمان تمرکز شود و تمامی امور حاشیه‌ای مثل حسابداری، بازاریابی و... را برون‌سپاری کند. اهداف دیگری هم برای سپردن پروژه‌ها به بیرون از سازمان وجود دارد. مثلاً ممکن است یک کارخانه تجهیزات لازم برای تولید یک محصول را داشته باشد؛ اما به دلیل پیشرفت تکنولوژی، تجهیزات جدیدی در بازار عرضه شده باشد. در نتیجه این کارخانه تولید محصول را به مجموعه‌ای که امکانات جدیدتری دارد، واگذار می‌کند تا نیاز مشتریان را پوشش دهد. با این کار هم رضایت مشتریان را خواهد داشت و هم نیازی به خرید تجهیزات جدید ندارد. برون‌سپاری می‌تواند مشکلاتی نیز به همراه داشته باشد که در این بین مشکل لغو قرارداد، از دست رفتن مشاغل در سازمان و افزایش بیکاری مهم‌ترین آنهاست. البته این نوع کاهش اشتغال در کوتاه‌مدت، می‌تواند در بلندمدت از طریق تخصصی‌شدن تولید متناسب با مزیت‌های نسبی به نحو مناسبی جبران شود.

۳. تحریم اقتصادی و راهبردهای تجاری

۳-۱. مطالعه موردی چین و آمریکا

بسیاری از مشاغل و کسب‌وکارها برای کاهش هزینه‌های خود به دنبال برون‌سپاری از طریق فریلنسرهای خارج از کشور هستند. ولی از آنجاکه برون‌سپاری نباید ناقض تحریم‌های تجاری بین‌المللی باشد، بسیاری از کشورها و شرکت‌های خارجی حاضر به همکاری با ایران نیستند. تحریم‌های ذیل قوانین استرالیا و شورای امنیت سازمان ملل متحد دو مانع اصلی تجارت برای

شرکت‌های خارجی با ایران است که ایران و کشورهای دیگری که در تصویر ۱ نشان داده شده ذیل این تحریم‌ها قرار گرفته‌اند.



تصویر ۱: کشورهای تحریم شده در دنیا

برای مثال، در سال ۲۰۱۵، شرکت آمریکایی Blue Robin به دلیل برون‌سپاری کار به یک ایرانی بیش از ۸۲ هزار دلار جریمه شد. دولت ایالات متحده این همکاری را «خدمات ممنوعه» می‌دانست و تحریم‌های اعمال شده علیه ایران (مصوب از تحریم‌های شورای امنیت سازمان ملل) را نقض می‌کرد. بنابراین، نکته مهم اینجاست که اجرای برون‌سپاری منوط به لغو تحریم‌های شورای امنیت سازمان ملل است. هزینه تحریم‌ها برای ایران تا بدانجاست که توسعه لجستیکی ایران را به‌عنوان یکی از نقاط قوت و ظرفیت‌های ویژه تحت تأثیر قرار داده است. گسترش و توسعه لجستیک در ایران مستلزم همکاری شرکت‌های خارجی است که به دلیل تحریم‌های مالی و عدم حمایت دولت انجام نشده است (Sahebi, 2022).

برون‌سپاری به‌ندرت در سازمان‌های ایرانی استفاده می‌شود و با وجود کاربرد آن در کشورهای توسعه‌یافته تنها ۲۵ درصد از شرکت‌های ایرانی تاکنون برون‌سپاری را اجرا کرده‌اند. با وجود این، وقتی تحریم‌ها برداشته شوند، به احتمال زیاد شرایط اقتصادی در ایران به مراتب باثبات‌تر خواهد بود و کار شرکت‌های ایرانی را با تأمین‌کنندگان خارج از کشور آسان‌تر می‌کند و برعکس. در نتیجه این تغییر، پیش‌بینی می‌شود که برون‌سپاری در ایران پس از تحریم افزایش یابد که فرصت‌های زنجیره تأمین جدیدی را به وجود خواهد آورد. از آنجایی که برون‌سپاری و خصوصی‌سازی به‌طور کلی هنوز در مراحل اولیه خود هستند، در این منطقه به‌عنوان یک موضوع مهم بررسی شده است (Sedahi & Valmohammadi, 2010) (Davarzani, 2010).

ازسوی دیگر، با استفاده از واسطه‌ها در کشورهای ثالث، کشورهای تحریم‌شده می‌توانند با استفاده از شرکت‌های واسطه در کشورهای ثالث، که مشمول تحریم نیستند، به تجارت بین‌المللی و دسترسی به بازارها و فناوری‌های جهانی ادامه دهند. این واسطه‌ها می‌توانند به‌عنوان کانال ارتباطی برای انتقال کالاها، خدمات و سرمایه عمل کنند. همچنین، با تمرکز بر بازارهای نوظهور کشورهای تحریم‌شده می‌توانند به‌جای تمرکز بر بازارهای سنتی غربی، به‌دنبال فرصت‌های تجاری در بازارهای نوظهور باشند که حساسیت کمتری نسبت به تحریم‌ها دارند. افزون‌براینکه، با ایجاد مناطق آزاد تجاری با کشورهای دوست و همسایه می‌توانند به کاهش اثرات تحریم‌ها و تسهیل تجارت و انجام برون‌سپاری بین‌المللی در این مناطق، به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید کمک نمود. همچنین، با تنوع‌بخشی در شرکای تجاری امکان برون‌سپاری را هم در شرایط تحریمی و هم شرایط کاهش تحریم‌ها بیشتر نمود؛ زیرا وابستگی به یک یا تعداد محدودی از شرکای تجاری می‌تواند ریسک تحریم را افزایش دهد.

تنوع‌بخشی در شرکای تجاری و گسترش روابط اقتصادی با کشورهای مختلف می‌تواند به کاهش این ریسک کمک کند. افزون‌براینکه با وجود تضعیف شدید پول ملی و نیروی کار ارزان و متخصص در داخل کشور، بسیاری از شرکت‌های خارجی انگیزه خواهند داشت در شرایط کاهش تحریم‌ها، بخش کاربر و مهارت‌طلب تولیدات خود را به ایران منتقل کنند. حتی کشورهایی که برای استفاده از نفت و گاز ایران از تحریم استثناء شده‌اند، امکان دارد که بخش انرژی بر تولیدات را در داخل کشور ما انجام دهند. این امور در بلندمدت باعث کاهش هزینه‌های تولید این شرکت‌ها شده و شرکت‌های رقیب آنان نیز کشور خود و نیز سازمان‌های بین‌المللی را می‌توانند برای بهره‌مندی از این مزایا تحت فشار قرار دهند و در نتیجه، به پرهزینه شدن تحریم ایران منجر خواهد شد.

۲-۳. برون‌سپاری: ابزار تحریم‌ناپذیری

برون‌سپاری خارجی^۱ در صنایع، سازمان‌ها و صنایع مختلف در زمان تحریم با مشکلات بسیاری همراه است و با برداشته شدن تحریم‌ها امکان برون‌سپاری وجود دارد. شاید شرکت‌های خارجی حتی پس از برداشته شدن تحریم‌ها حاضر به سرمایه‌گذاری در داخل ایران نباشند و به دلیل وجود ریسک تحریم مجدد سرمایه‌گذاری در ایران را نپذیرند و استقبال نکنند؛ اما برون‌سپاری به معنای واگذاری بخشی از فرایند تولید کالاها و خدمات داخلی به کشورهای دیگر ریسک سرمایه‌گذاری

1. foreign outsourcing

در داخل را به همراه ندارد و موجب افزایش کیفیت و کمیت تولیدات داخلی می‌شود. مطابق تحقیقات در حدود سال‌های دهه ۹۰ میلادی بخش زیادی از صادرات چین مربوط به کالاهایی بوده که به صورت برون‌سپاری تولید آن به چین سپرده شده بود. ۶/۶ درصد از صادرات به آمریکا، ۵۲ درصد از صادرات به ژاپن و ۴۴/۸ درصد از صادرات به اتحادیه اروپا در سال ۱۹۹۵ از جنس مواردی است که به چین برون‌سپاری شده بود. این درحالی است که آمریکا چین را در همین زمان از زمره کشورهای دارای MFN^۱ خارج کرده بود (Yao, 2000, 6)؛ یعنی نوعی تحریم تجاری بر چین توسط آمریکا وضع شده بود؛ اما مهم‌ترین نکته این است که راهبرد تجاری چین در این دوران به شکل پذیرش برون‌سپاری بوده است. از این رو، راهبرد برون‌سپاری بین‌المللی می‌تواند یکی از مهم‌ترین پیشنهادات افزایش مقاومت اقتصادی ایران در مقابل تحریم باشد.

اصطلاح ملت‌های بهین دوست برای داشتن روابط تجاری بین‌المللی لزوماً با عضویت در سازمان تجارت جهانی تأمین نمی‌شود. آمریکا می‌تواند چین را مطابق برخی مواد قانون گات^۲ از زمره کشورهای دارای MFN خارج کند. مسئله MFN امروزه بیشتر به مشاجرات مربوط به آمریکا و چین مربوط می‌شود تا یک بحث مربوط به مهاجرت مطابق آنچه واقعاً MFN به آن می‌پردازد. خارج کردن چین از زمره ملت‌های بهین دوست^۳ و وضع تعرفه بر کالاهای وارداتی چین به آمریکا دو هزینه عمده برای ایالات متحده آمریکا داشته است:

۱. کاهش رفاه مصرف‌کنندگان به دلیل افزایش قیمت کالاهای وارداتی مصرفی و واسطه‌ای و
۲. ازدست‌دادن بازار چین در صورتی که چین بر کالاهای آمریکایی به طور متقابل تعرفه وضع کند. در ضمن، اتحادیه اروپا، ژاپن و... از تجارت با چین، به‌ویژه در نهاده‌های واسطه‌ای ارزان‌تر سود بیشتری خواهند برد. این نشان‌دهنده تأثیر غیرمستقیم تعرفه‌های ایالات متحده بر رقابت در محصولات با فناوری پیشرفته است که ممکن است رقابتی بهتر برای اتحادیه اروپا و ژاپن و کاهش رقابت برای ایالات متحده باشد. در نتیجه، سهم بخش فناوری پیشرفته ایالات متحده در بازار جهانی کاهش می‌یابد و سهم رقبا آن افزایش می‌یابد. با کاهش سهم بازار بخش فناوری پیشرفته ایالات متحده، سود در این بخش نیز ممکن است کاهش یابد و به ازدست‌دادن رفاه برای ایالات متحده منجر شود (Yao, 2000, p.2-5).

۱. MFN مخفف عبارت انگلیسی Most Favored Nation است که به فارسی به معنای دولت کامله الوداد ترجمه می‌شود. این اصطلاح در تجارت بین‌الملل به این معناست که یک کشور، همان امتیازاتی را که به بهترین شریک تجاری خود می‌دهد، به تمام کشورهای عضو یک پیمان تجاری خاص نیز اعطا می‌کند.

2. Article XXI, XX, VI, XXXV
 3. most favoured nation (MFN)

تجارت چین امروزه براساس مزیت نسبی نیروی کار ارزان به کالاهای نهایی با تکنولوژی پایین، کالاهای واسطه‌ای و اجزای کالاهای با فناوری پیشرفته^۱ اختصاص دارد که سطح پایینی از تکنولوژی را دارند. مثل صفحه‌کلید و تلفن همراه. برون‌سپاری دیگر کشورها در چین به همین انوعی که بیان شد اختصاص دارد. پس برون‌سپاری عمدتاً با هدف افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌های تولید صورت می‌گیرد. از این جهت ایران به دلیل داشتن انرژی و موقعیت لجستیکی خاص می‌تواند یکی از مناطق مناسب جهت تولید محصولات انرژی‌بر باشد. رونق تولید مبتنی بر مزیت نسبی از این طریق هم موجب رشد اقتصادی داخل می‌شود و هم روابط تجاری ایران را تقویت می‌کند.

۳-۳. تحریم‌ناپذیری وفق ساختار راهبردی نظام تجاری آمریکا

تحریم‌ناپذیری در ساختار راهبردی نظام تجاری آمریکا بر توانایی این کشور برای بهره‌برداری از شبکه‌های تأمین جهانی استوار است. از آنجاکه برون‌سپاری خارجی و واردات محصولات واسطه‌ای یکی از ویژگی‌های برجسته تجارت جهانی است، آمریکا با استفاده از برون‌سپاری زنجیره‌های تولید به کشورهای مختلف توانسته از وابستگی اقتصادی به تولید داخلی بکاهد و این مسئله باعث شده است که بسیاری از کشورها از اعمال تحریم‌های مستقیم علیه آمریکا پرهیز کنند. با توجه به اینکه حدود یک‌سوم رشد تجارت جهانی از دهه ۱۹۷۰ تاکنون به دلیل همین نوع برون‌سپاری بوده است، این راهبرد نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه به‌عنوان مانعی برای تحریم‌ها عمل می‌کند و خطر اختلال در تولید و تجارت آمریکا را کاهش می‌دهد.

برون‌سپاری خارجی و به‌طورکلی، تجارت، تمایل به تغییر ترکیب تولید و اشتغال در کل اقتصاد دارند؛ اما این تغییرات معمولاً در سطح کلان تأثیر چندانی بر اشتغال کلی ندارند؛ درحالی‌که ممکن است برخی صنایع با کاهش تولید و از بین رفتن مشاغل مواجه شوند، صنایع دیگری شاهد رشد و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید خواهند بود. این پویایی به دلیل دو عامل اصلی رخ می‌دهد. نخست، سیاست‌های پولی فدرال رزرو که با تنظیم نرخ بهره و سطح هزینه‌ها، به اقتصاد کمک می‌کنند تا به سطح اشتغال کامل دست یابد و دوم، تعدیل نرخ ارز که در صورت افزایش تقاضا برای واردات، به افزایش صادرات نیز منجر می‌شود و از این طریق اشتغال را در صنایع صادراتی تقویت می‌کند. شواهد نشان می‌دهند که برون‌سپاری در سه دهه گذشته، تأثیر چندانی بر انحراف کلی اشتغال نداشته و شرکت‌های چندملیتی آمریکایی توانسته‌اند با ایجاد مشاغل جدید،

1. High tech

تبادل را حفظ کنند.

اگرچه برون‌سپاری خارجی می‌تواند به ایجاد کارایی اقتصادی و افزایش تولید منجر شود، اما برای افرادی که شغل خود را به دلیل افزایش واردات از دست می‌دهند، پیامدهای مخربی به دنبال دارد. این موضوع چالشی دوگانه برای سیاست‌گذاران ایجاد می‌کند که از یک سو به دنبال بهره‌مندی از مزایای تجارت هستند و از سوی دیگر، می‌خواهند هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی ناشی از آن را به حداقل برسانند. به عقیده اقتصاددانان، جبران خسارت و ارائه برنامه‌های بازآموزی و آموزش مهارت‌های جدید، بهترین راه برای حفظ کارایی اقتصادی در کنار توزیع عادلانه منافع است. ابزارهای حمایتی مانند بیمه بیکاری، آموزش‌های مهارتی، و برنامه‌های تعدیل تجاری می‌توانند به کارگران آسیب‌دیده کمک کند تا خود را با نیازهای جدید بازار تطبیق داده و در بخش‌های دیگر مشغول به کار شوند، بدون آنکه دستاوردهای کلان اقتصادی قربانی شوند.

اگرچه برون‌سپاری خارجی می‌تواند به ایجاد کارایی و کاهش هزینه‌ها منجر شود، اما برای کارگرانی که به دلیل افزایش واردات شغل خود را از دست می‌دهند، تأثیرات قابل توجهی دارد. برای مثال، در صنایع تولیدی سنتی در برخی مناطق آمریکا، افزایش واردات باعث از دست رفتن مشاغل شده است؛ در حالی که در بخش‌هایی مانند فناوری اطلاعات، فرصت‌های جدید شغلی به وجود آمده است. در این شرایط، سیاست‌های حمایتی و برنامه‌های تعدیل تجاری مانند TAA (Trade Adjustment Assistance) در آمریکا و برنامه‌های مشابه در اروپا توانسته‌اند با ارائه آموزش‌های مجدد و ارتقاء مهارت‌ها، فرصت‌هایی برای انتقال این نیروی کار به بخش‌های دیگر فراهم کنند.

با وجود این، چالش‌هایی مانند هم‌ترازی این برنامه‌ها با نیازهای بازار همچنان باقی است. شواهد نشان می‌دهد که در بلندمدت، برون‌سپاری با تخصیص بهینه منابع می‌تواند فرصت‌های شغلی جدید با درآمدهای بالاتر و بهبود قدرت خرید مصرف‌کنندگان را ایجاد کند، که این به نوبه خود تقاضا را افزایش می‌دهد و بر اشتغال تأثیر مثبت می‌گذارد. با وجود این، یافتن تعادل بین بهره‌مندی از مزایای اقتصادی برون‌سپاری و حفظ عدالت اجتماعی همچنان چالشی بزرگ برای سیاست‌گذاران محسوب می‌شود. در مورد اثرات برون‌سپاری بر اشتغال و دیگر متغیرهای کلان اقتصادی ایالات متحده، یافته‌های زیر قابل توجه هستند:

۱. تأثیر بر اشتغال و دستمزدها: با توجه به مطالعات متعدد، افزایش برون‌سپاری به کاهش مشاغل تولیدی در برخی صنایع منجر شده، به ویژه در صنایع سنتی که با رقابت شدید در قیمت مواجه‌اند. اداره آمار کار ایالات متحده (BLS) پیش‌بینی کرده است که اشتغال در بخش تولید بین سال‌های ۲۰۲۲ و ۲۰۳۲ حدود ۰/۹ درصد کاهش می‌یابد؛ اگرچه تولید همچنان به رشد خود ادامه می‌دهد.

این کاهش بیشتر به دلیل افزایش اتوماسیون و هزینه‌های پایین‌تر در برون‌سپاری است.^۱

۲. رشد بازار برون‌سپاری و نقش اقتصادی: بازار برون‌سپاری فناوری اطلاعات در آمریکا پیش‌بینی شده که در سال ۲۰۲۴ به ۱۸۵/۵ میلیارد دلار برسد و با نرخ رشد سالانه حدود ۱۰/۷۱ درصد تا سال ۲۰۲۸ به ۲۷۸/۷ میلیارد دلار افزایش یابد. این رشد نشان‌دهنده اهمیت بالای برون‌سپاری در صرفه‌جویی هزینه‌ها و تمرکز بر مهارت‌های تخصصی در مشاغل داخلی است. در حال حاضر، حدود ۵۷۴ هزار نفر در بخش برون‌سپاری در آمریکا مشغول به کار هستند که نشان‌دهنده استفاده گسترده شرکت‌ها از این راهبرد برای کاهش هزینه‌های اشتغال و بیمه است.^۲

۳. اثرات بلندمدت بر بهره‌وری و ساختار شغلی: برون‌سپاری خارجی در ایالات متحده به افزایش بهره‌وری در برخی بخش‌های صنعتی کمک کرده است. بر اساس پژوهش‌های اخیر، برون‌سپاری خدمات به خارج از کشور حدود ۱۱ درصد از رشد بهره‌وری را در بخش‌های تولیدی به خود اختصاص داده است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد منابع بیشتری را برای سرمایه‌گذاری در فناوری و توسعه اختصاص دهند و در عین حال، برخی از مشاغل پردرآمدتر را در داخل کشور حفظ کنند.^۳ این آمارها و تحلیل‌ها، اهمیت برون‌سپاری را در تغییرات ساختار شغلی و افزایش بهره‌وری اقتصادی آمریکا نشان می‌دهد. همچنین، به دلیل تغییر ساختار مشاغل به سمت صنایع با فناوری پیشرفته و خدمات، اشتغال در بخش‌های فناوری اطلاعات و خدمات علمی نیز به میزان ۲۱ درصد از رشد اشتغال بین سال‌های ۲۰۲۲ تا ۲۰۳۲ را به خود اختصاص خواهد داد.

۳-۴. اثرات برون‌سپاری برای کاهش تحریم‌پذیری ایران

با توجه به مزیت‌های راهبردی ایران، این کشور می‌تواند به قطب مهمی برای برون‌سپاری خارجی تبدیل شود. در اینجا به چندین جنبه مهم اشاره می‌شود که ایران را در این زمینه جذاب می‌کند:

۳-۴-۱. موقعیت رهبردی و نزدیکی به بازارهای مصرف

دسترسی به بازارهای بزرگ: ایران در منطقه خاورمیانه، آسیای مرکزی، و نزدیک حتی اروپای شرقی قرار دارد که از لحاظ تجاری بسیار مهم‌اند. این موقعیت امکان دسترسی سریع و ارزان به بازارهای این مناطق را فراهم می‌کند. شرکت‌ها و کشورهای خارجی می‌توانند با برون‌سپاری به ایران، هزینه‌های

1. <http://www.bls.gov/opub/mlr/2018/beyond-bls/labor-market-effects-of-offshoring.htm>.

2. <https://doit.software/blog/outsourcing-statistics#screen>.

3. <http://www.bls.gov/opub/mlr/2018/beyond-bls/labor-market-effects-of-offshoring.htm>.

حمل و نقل را به دلیل نزدیکی به بازارهای مقصد کاهش دهند. برای مثال، تولید کالاهای مصرفی و قطعات صنعتی در ایران می‌تواند به کاهش هزینه‌های صادرات به کشورهای همسایه کمک کند.

۳-۴-۲. منابع انرژی ارزان و فراوان

مزیت رقابتی در تولید انرژی بر: ایران با داشتن منابع عظیم نفت و گاز، یکی از کشورهای پیشرو در تأمین انرژی ارزان و پایدار است. بسیاری از صنایع، به ویژه صنایع انرژی بر مانند پتروشیمی، فولاد، و آلومینیوم، نیازمند انرژی فراوان و ارزان هستند. شرکت‌های بین‌المللی با برون‌سپاری فرآیندهای تولید انرژی بر به ایران، می‌توانند هزینه‌های تولید را به شکل چشم‌گیری کاهش دهند و هم‌زمان از ظرفیت‌های صادراتی بهره‌مند شوند. به عبارتی غیر از سرمایه‌گذاری مستقیم در صنایع پتروشیمی و... کشورها و شرکت‌ها می‌توانند بخش انرژی بر تولیدات خود را در ایران انجام دهند. این امر افزون‌براینکه به کاهش هزینه تمام شده کالا کمک می‌کند، بخشی از فرآیند تولید کالاها را به ایران منتقل می‌کند.

۳-۴-۳. نیروی کار ماهر و ارزان

نیروی کار با دانش و هزینه پایین‌تر: ایران دارای نیروی کار متخصص و ماهر در زمینه‌های مختلف است؛ از جمله مهندسی، فناوری اطلاعات و کشاورزی. هزینه نیروی کار در ایران هم به دلیل فراوانی نیروی کار و هم تضعیف پول ملی، در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته و حتی برخی کشورهای در حال توسعه، بسیار کمتر است که این خود مزیت بزرگی برای شرکت‌های خارجی در بخش‌های تولید و فناوری است. این امر می‌تواند به جذب برون‌سپاری در بخش‌هایی مانند تولید صنعتی، فناوری اطلاعات، و خدمات دانش‌بنیان کمک کند. این امر می‌تواند به کاهش مهاجرت نیروی کار ایرانی به دیگر مناطق جهان نیز کمک نموده و به مرور سطح مزد و حقوق افراد را هم بالا برده و رفاه را افزایش می‌دهد.

۳-۴-۵. پتانسیل برون‌سپاری در بخش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

نیروی کار ماهر در فناوری: در سال‌های اخیر، نیروی کار ایران به ویژه در زمینه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفت‌های قابل توجهی داشته است. این بخش‌ها برای برون‌سپاری فرآیندهای توسعه نرم‌افزار، پشتیبانی فنی، و خدمات برخط جذاب هستند. شرکت‌ها می‌توانند از نیروی کار ماهر و هزینه‌های کمتر ایران در این زمینه‌ها بهره‌مند شوند.

۳-۴-۶. پتانسیل تولید برای کالاهای صادراتی

افزایش صادرات از طریق تولید در ایران: با توجه به تقاضای روزافزون کشورهای همسایه برای کالاهای مصرفی، تولید کالاهایی با قیمت تمام شده پایین تر در ایران و صادرات به این کشورها می تواند بسیار سودآور باشد. به عنوان مثال، شرکت‌ها می توانند برخی از فرآیندهای تولیدی را در ایران انجام داده و محصولات را با کاهش هزینه به بازارهای مجاور صادر کنند. در نتیجه، ایران با مزیت‌های نسبی در زمینه‌های انرژی، نیروی کار، و موقعیت جغرافیایی، پتانسیل تبدیل شدن به قطب مهم برای برون‌سپاری فرآیندهای تولید و خدماتی شرکت‌های بین‌المللی را دارد. با ایجاد زیرساخت‌ها و سیاست‌های حمایتی مناسب، این کشور می تواند جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و اشتغال‌زایی را تقویت کند و از این طریق به توسعه اقتصادی بیشتری دست یابد. در این حالت انتظار می‌رود که هزینه تحریم ایران، با توجه به شرکای تجاری زیاد، بسیار بالا برود.

از سوی دیگر، برای کشورهایی که تحت تحریم قرار گرفته‌اند، برون‌سپاری خارجی (offshoring) می‌تواند یک راهکار مؤثر برای کاهش تأثیرات تحریمی باشد. در این حالت، هدف این است که از برون‌سپاری به عنوان ابزاری برای حفظ و گسترش فعالیت‌های اقتصادی و تجاری استفاده شود و به طور غیرمستقیم به منابع و بازارهای جهانی دسترسی پیدا کرد. برخی از این راهکارها در تحقیقات بین‌المللی به شکل زیر مطرح شده‌اند:

۱۳۷ الف) همکاری با شرکت‌های خارجی در کشورهای کمتر تحت تأثیر تحریم‌ها: برخی کشورها می‌توانند شرکت‌هایی در کشورهایی که سیاست‌های کمتری نسبت به تحریم‌ها دارند، ایجاد یا خریداری کنند. از طریق این شرکت‌های خارجی، فعالیت‌های تولید و تجاری به گونه‌ای مدیریت می‌شود که کشور تحریم شده بتواند به بازارهای بین‌المللی دسترسی پیدا کند و حتی از این کشورها به عنوان مراکز صادراتی استفاده کند.

ب) راه اندازی شرکت‌های صوری یا واسطه در کشورهای غیرتحریمی: کشورهایی که تحت تحریم هستند می‌توانند با ایجاد شرکت‌های واسطه‌ای در کشورهای غیرتحریمی، صادرات و واردات خود را به شکل غیرمستقیم انجام دهند. این شرکت‌ها به عنوان کانال‌هایی برای انتقال کالاها و خدمات استفاده می‌شوند و به این ترتیب، تحریم‌ها را دور می‌زنند.

ج) ایجاد و توسعه مناطق آزاد و مناطق ویژه تجاری: برخی از کشورها مناطق آزاد تجاری ویژه‌ای ایجاد می‌کنند که در آنها قوانین تجاری و مالی کمتر محدودکننده هستند و نظارت‌های تحریمی کمتر اعمال می‌شود. این مناطق می‌توانند برای شرکت‌های خارجی جذاب باشند و به این کشورها کمک کنند تا تولیدات و محصولات خود را بدون دخالت مستقیم تحریم‌ها به بازارهای

خارجی عرضه کنند.

د) مشارکت در زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای یا چندجانبه: کشورهایی که تحت تحریم هستند می‌توانند در زنجیره‌های ارزش چندجانبه‌ای شرکت کنند که به آنها اجازه می‌دهد به‌طور غیرمستقیم در تولید محصولات نهایی نقش داشته باشند. برای مثال، برخی از صنایع می‌توانند در تولید قطعات خاصی از یک محصول مشارکت کنند و سپس این قطعات به دیگر کشورها صادر شوند که خود بخشی از زنجیره نهایی محصول محسوب می‌شوند.

ه) سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشترک با کشورهای دوست و منطقه‌ای: کشورهای تحریم‌شده می‌توانند با کشورهای همسو و دوست که به تحریم‌ها پایبندی ندارند، پروژه‌های مشترکی را اجرا کنند. این پروژه‌ها شامل بخش‌هایی مانند انرژی، فناوری، و صنایع تولیدی می‌شود که از تحریم‌ها کمتر آسیب می‌بینند و می‌توانند درآمدهای اقتصادی را به کشور تحریم‌شده بازگردانند.

و) استفاده از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های بین‌المللی دیجیتال: کشورهای تحریم‌شده می‌توانند از فناوری‌های نوین مانند رمزارزها، بلاک‌چین، و قراردادهای هوشمند استفاده کنند تا مبادلات مالی و تجاری خود را بدون وابستگی به سیستم‌های بانکی جهانی انجام دهند که تحت نظارت تحریم‌ها هستند. این فناوری‌ها امکان انتقال امن و غیرقابل پیگیری مالی را فراهم می‌کنند و می‌توانند به‌عنوان راهکاری برای کاهش وابستگی به بانک‌های تحت تحریم استفاده شوند.

ز) استفاده از بازارهای منطقه‌ای و روابط غیررسمی تجاری: کشورهایی که تحت تحریم هستند، می‌توانند با تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای و استفاده از کانال‌های غیررسمی، تجارت خود را به شکلی انعطاف‌پذیر انجام دهند. این شامل تجارت مرزی، بازارچه‌های محلی، و توافقات غیررسمی با کشورها و شرکت‌های منطقه‌ای است.

هریک از این راهکارها به کشور تحریم‌شده امکان می‌دهد تا از فرصت‌های موجود در سطح بین‌المللی بهره بگیرد و به‌طور غیرمستقیم اثرات تحریم را کاهش دهد. بنابراین، هم می‌توان از مزیت‌های ایران برای ایجاد موقعیت‌هایی برای جذب شرکت‌های بین‌المللی برای تولید کم‌هزینه‌تر آنان بهره برد و هم برخی زمینه‌های استفاده ایران برای برون‌سپاری بین‌المللی برای کاهش اثرات تحریم وجود دارد.

۴. نتیجه‌گیری

امروزه بسیاری از سازمان‌ها برون‌سپاری را امری ضروری و نجات‌دهنده می‌دانند و بسیاری دیگر آن را کاری غیرمنطقی می‌پندارند و ترجیح می‌دهند تا خود تمامی کارها را انجام دهند؛ اما برون‌سپاری در

ایران تنها ابزاری برای توسعه شرکت‌ها و تولید نیست، بلکه فراتر از آن یک راهبرد سیاسی کلان برای مقابله با تحریم‌هاست. پذیرش برون‌سپاری از شرکت‌های دیگر و واگذاری بخشی از فرایند تولید به شکل برون‌سپاری به شرکت‌های خارجی به ایجاد روابط تجاری متقابل بین کشورها منجر می‌شود. وابستگی متقابل تجاری از طریق ایجاد منافع اقتصادی متقابل نوعی همبستگی و حتی وابستگی بین اقتصاد ایران و جهان ایجاد می‌کند که در صورت بازگشت تحریم‌ها قطع این روابط هزینه زیادی را بر کشورهای شریک تجاری ایران بار می‌کند. افزایش و ایجاد هزینه برای تحریم‌کنندگان نوعی عامل بازدارنده و به مثابه پدافند غیرعامل می‌تواند مانعی در مقابل تحریم باشد.

تجارت یک رکن مهم و ضروری در توسعه و رشد اقتصادی محسوب می‌شود و بدون توجه به بخش صادرات و تجارت در دنیای امروز نمی‌توان به توسعه و پیشرفت اقتصادی دست یافت. با وجود تأکید درستی که بر مقاوم‌سازی اقتصاد از طریق جلب مشارکت همگانی، فرهنگ‌سازی به نفع مصرف تولیدات داخلی، اولویت‌بخشی به توسعه بخش کشاورزی و تولید اقلام راهبردی، مدیریت ذخایر و منابع ارزی کشور به نفع نیازهای اساسی و خرید اقلام ضروری و مقابله با هرگونه سودجویی و فرصت‌طلبی، تقویت درون‌زایی، تولید دانش‌بنیان، از اصلاح ساختار تولید ملی و تولید کالاهای راهبردی، اصلاح ساختار تجاری کشور از دو بعد واردات و صادرات، تأکید بر نیروی انسانی و حمایت از نوآوری، اصلاح و بهبود شاخص‌های کلان اقتصادی، مبارزه با مفاسد اقتصادی و... شده است، رشد و توسعه اقتصادی در جهان مدرن تنها از طریق تقویت روابط تجاری با جهان و واردشدن در اقتصاد جهانی امکان‌پذیر است.

برون‌سپاری بین‌المللی می‌تواند با تنوع‌بخشی به شرکای تجاری ایران و با استفاده از نیروی کار ارزان، ماهر و متخصص ایرانی، استفاده از منابع انرژی ارزان و در دسترس، نزدیکی به بازارهای گسترده آسیای میانه و خاورمیانه، امکان تولید کالاهای ارزان‌تر و باکیفیت‌تر را برای جامعه جهانی فراهم نموده و از این طریق هزینه تحریم کشورمان برای این کشورها افزایش یافته و با مخالفت‌های شرکای تجاری ایران همراه خواهد شد. همچنین، برون‌سپاری از سوی ایران در کشورها و مناطقی که حساسیت کمتری به تحریم‌ها دارند و استفاده از فناوری‌های جدید مانند رمز ارزها و صنعت بلاک‌چین می‌تواند به کاهش اثر تحریم‌های کنونی نیز کمک کند.

منابع

۱. زمانی، زهرا (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بهره‌وری کل عوامل تولید، سرریزهای تحقیق و توسعه برون‌سپاری بین‌المللی منابع و سرریزهای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای منتخب آسیا - اقیانوسیه و کشورهای دارای بازارهای نوظهور». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی.
۲. طیبی، سید کمیل؛ آذربایجانی، کریم و صلاح‌الدین منوچهری (۱۳۹۵). «اثرات برون‌سپاری بین‌المللی و سرمایه با فناوری بالا بر بهره‌وری کل عوامل تولید: مطالعه موردی صنایع منتخب با فناوری بالای ایران». پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، ۷(۲۵): ۱۷-۳۶.
۳. طیبی، سید کمیل و زهرا زمانی (۱۳۸۸). «برون‌سپاری بین‌المللی، توسعه منابع انسانی و رشد اقتصادی در کشورهای آسیا - اقیانوسیه». دانش و توسعه، ۱۶(۲۹): ۱-۲۰.
4. Akbari, M., & Hopkins, J. (2016). The changing business landscape in Iran: establishing outsourcing best practices. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 9(3), 184-197.
5. Chena, Y., J., Ishikawab & Yu, Z. (2004). Trade Liberalization and Strategic Outsourcing. *Journal of International Economics*, 63, 419-436.
6. Feenstra R. C. & G. H., Hanson, (1997). Productivity Measurement and the Impact of Trade and Technology on Wages: The Estimates for the U. S., 1972-1990, *Cambridge: NBER Working Paper*, Vol. 6052.
7. Feenstra, R. C. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Econometric Perspective*, 12, 31-50.
8. Feenstra, R. C. (2008). Offshoring in the global economy. *The Ohlin Lectures*, 113.
9. Feenstra, Robert & Gordon Hanson (1996). Globalization, Outsourcing and Wage Inequality. *American Economic Review*, LXXXVI, 240-245.
10. Feenstra, Robert, Gordon Hanson & Deborah Swenson (1999). Offshore Assembly from the United States: Production Characteristics of the 9802 Program. in Robert Feenstra (ed.), *The Impact of International Trade on Wages*, University of Chicago Press.
11. Harrigan, James (1999). International Trade and American Wages in General Equilibrium, in Robert Feenstra (ed.) *The Impact of International Trade on Wages*, University of Chicago Press.

12. Head, K. & J. Ries, (2002). Offshore Production and Skill Upgrading by Japanese Manufacturing Firms. *Journal of International Economics*, 58, 81–105.
13. Head, Keith & John Ries (1999). Offshore Production and the Home Employees of Japanese Manufacturers, manuscript, Faculty of Commerce, University of British Columbia.
14. Hyun, J. J. & Koo, W. W. (2006). Offshore Hedging Strategy of Japan-based Wheat Traders under Multiple Sources of Risk and Hedging Costs. *International Money and Finance*, 25, 220-236.
15. Kakabadse, A. & N., Kakabadse, (2005). Outsourcing: Current and Future Trends, Thunderbird. *International Business Review*, 47(2), 183-204
16. Kapstein, Ethan B. (1996). Workers and World Economy, *Foreign Affairs*, May/June.
17. Kletzer, Lori (1999). Trade and Job Loss in U.S. Manufacturing, 1979-94, in Robert Feenstra (ed.), *The Impact of International Trade on Wages*, University of Chicago Press.
18. Li, Y., Y., Liu, M., Li & Wu, H., (2008). Transformational Offshore Outsourcing: Empirical evidence from Alliances in China. *Journal of Operations*, 26, 257-274.
- ۱۴۱ راهبرد پرون: بسیاری خارجی در روابط تجاری اقتصاد ایران تحت شرایط تحریمی 19. Rodrik, Dani (1997). Has Globalization Gone Too Far?, Institute for International Economics, Washington DC
20. Sahebi, Daniel (2022) *Improving competitive advantage in 3PL companies in Iran. Acta Wasaensia 478. Doctoral dissertation / Väitöskirja. University of Vaasa / Vaasan yliopisto*
21. Sedahi, M. S., & Davarzani, H. (2010). *Privatization and Outsourcing: Successful and Failed Samples*. Tehran: The Institute for Trade Studies & Research.
22. Slaughter, M. J. (2001). Trade Liberalization and Per Capita Income Convergence: a Difference-in-Differences Analysis. *Journal of International Economics*, 55, 203–228.
23. Songhua, L. & Alyson, C. (2011). Outsourcing and Productivity: Evidence from Korean Data. *Journal of Asian Economics*, 23, 39-49.
24. Valmohammadi, C. (2012). Investigating Outsourcing Implementation in

Iranian Organizations. *Research Journal of Applied Sciences Engineering and Technology*, 4(3), 186-190.

25. Yao, S. (2000). US Trade Sanctions and Global Outsourcing to China.

26. <http://www.bls.gov/opub/mlr/2018/beyond-bls/labor-market-effects-of-offshoring.htm>.

27. <https://doit.software/blog/outsourcing-statistics#screen2>.