

به نام خدا

**دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده حسابداری و مدیریت**

مدیریت استراتژیک

**موضوع پروژه:
بهبود تدارکات خدمات وزارت دفاع آمریکا از طریق
رویکرد استراتژیک**

استاد: آقای دکتر حجاریان

ارائه دهنده: محمد اصفهانی زنجانی

پائیز 87

گزارش به ریاست و عضو هیات عالی،

کمیته ی فرعی آمادگی و پشتیبانی مدیریت،

کمیته ی خدمات نظامی، مجلس سنای آمریکا U.S.

بکارگیری رویکرد استراتژیک که بتواند

تدارکات خدمات در وزارت دفاع

را بهبود بخشد.

نمایندگی های (آژانس های) فدرالی سالیانه میلیاردها دلار از مالیات را برای خرید خدمات، از خدمات پشتیبانی دفتری و مشاوره ای گرفته تا خدمات فن آوری اطلاعات مانند پشتیبانی شبکه، به منظور مدیریت و اداره ی امکانات دولتی مثل آزمایشگاه های ملی صرف می کنند. این مبالغ که برای خدمات صرف می شوند اساسا در حال رشد می باشند.

در سال مالی 2000، دولت فدرالی بیش از 87 میلیارد دلار خدمات خریداری کرد که این مقدار 24 درصد نسبت به سال مالی 1990 افزایش داشت.

وزارت دفاع که بزرگترین دریافت کننده ی خدمات از دولت می باشد، خدماتی معادل 53 میلیارد دلار در سال مالی 2000 دریافت می کند.

هرچند کار ما و بازرس کل وزارت دفاع نشان داده است که این مصارف (در بخش خدمات) به صورت کارآمدی مدیریت نشده اند.

بخش خصوصی نیز به صورت فزاینده ای به خدمات متکی می باشند. بخش عظیمی از خریدهای برخی شرکت ها در حال حاضر به طرف کسب محدوده ای از خدمات پیچیده مانند تبلیغات، مدیریت اطلاعات و خدمات مشاوره ای حرفه ای تا خدمات نسبتا ساده تر مانند چمن زنی، انتقال زباله و خدمات دفتری موقت، روانه می شود.

در سال 2000، حدود 2.1 تریلیون دلار خدمات، شامل حمل و نقل، ارتباطات، بهداشت و سلامتی، قانونی و دیگر خدمات کسب و کاری در بازار آمریکا فروخته شد.

در سال های اخیر شرکت های پیشرو (رهبر) راه های جایگزینی را برای مدیریت مصارف خدماتی خود در جهت رقابتی باقی ماندن، پاسخگوئی به بازار و فشارهای سهامداران، و مواجهه با رکودهای اقتصادی در بازارهای کلیدی خارجی (خارج از مرزها)، مورد بررسی و آزمون قرار داده اند.

این شرکت ها در بررسی خدمات دریافت شده اشان پی می برند که آنها فهم درستی در رابطه با اینکه عملا چه مقدار برای این خدمات خرج شده است و این مخارج به کجا رفته اند، ندارند.

آنها دریافته اند که مسئولیت خدمات کسب شده (خریداری شده) به طور عمده در فعالیت ها یا واحدهای کسب و کاری اختصاصی (انفرادی) مانند مالی، منابع انسانی، تولید، مهندسی و یا تعمیرات و نگهداری مستقر می شوند که مانع تلاش برای هماهنگ نمودن خریدها در داخل شرکت می گردد. آنها همچنین دریافته اند که در زمینه های ابزارآلات (امکانات) مورد نیاز برای اطمینان از این که خدماتی که آنها خریداری نموده اند نیازهای کسب و کاری آنها را در سطح بالائی برطرف می کند، نیز دچار کمبود بودند.

برای فائق آمدن بر این وضعیت، شرکت های رهبر نگرش خود را نسبت به خرید (اکتساب) خدمات، مهندسی مجدد کردند.

شما تقاضا کردید که ما چگونه مهندسی مجدد شرکت های رهبر را در زمینه ی رویکردهایشان نسبت به خرید خدمات و وسعت پیروی وزارت دفاع از رویکردی مشابه، مورد بررسی و آزمون قرار دهیم.

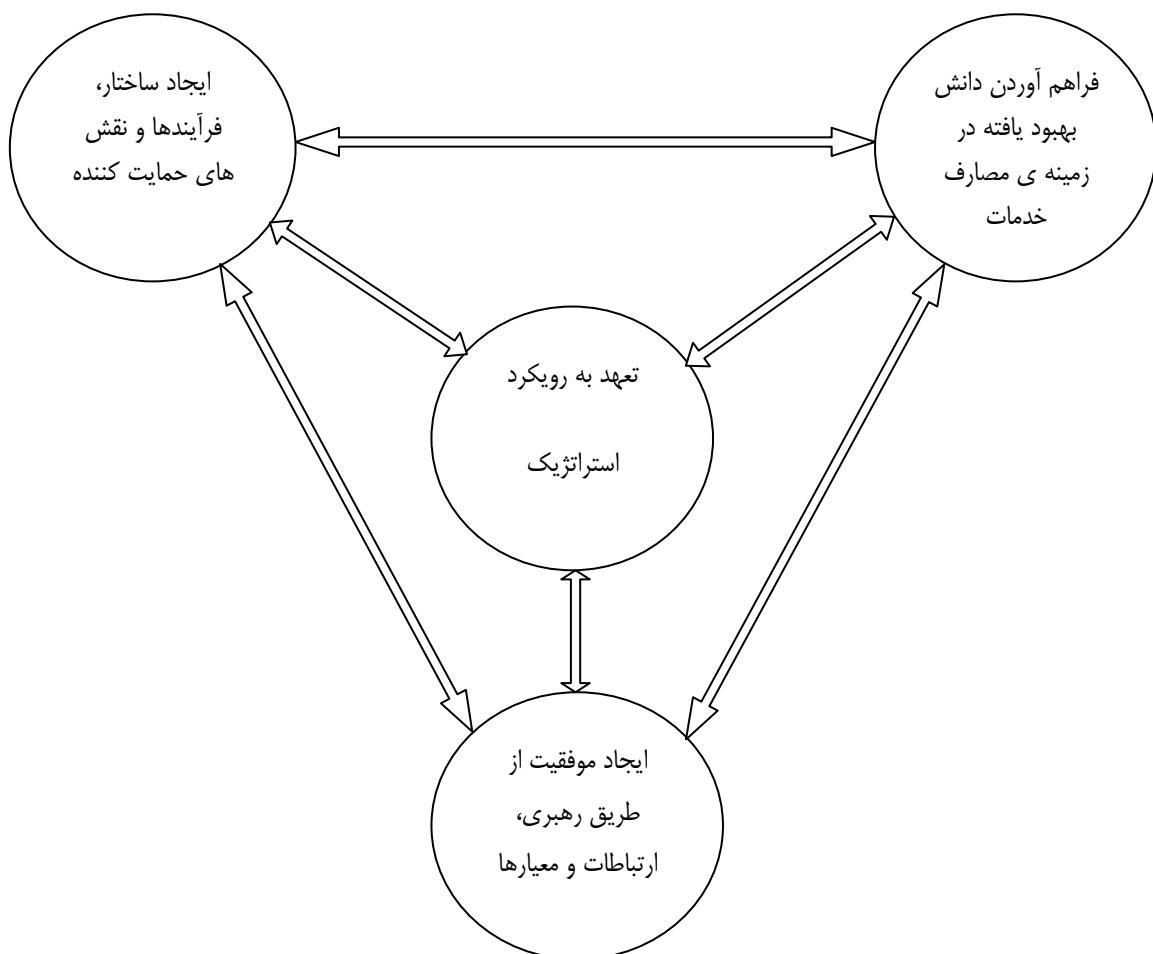
این گزارش چهارچوبی استراتژیک که شرکت های پیشرو پذیرفته اند را شرح می دهد که می تواند این چهارچوب به هدایت تلاش های وزارت دفاع کمک کند.

ما برای ارزیابی این که بهترین روش اختصاصی که می تواند توسط وزارت دفاع در ماموریت های آتی استفاده شود و یا با آن روش خود را وفق دهد، طرح ریزی می کنیم.

نتایج به صورت مختصر:

شرکت های پیشرویی که مورد مطالعه قرار دادیم تغییرات چشمگیری را در روش خرید خدمات ایجاد کرده اند و دریافته اند که این تغییرات منجر به کاهش هزینه ها و بهبود خدمات می شود. این تغییرات عمدتاً با تصمیم شرکت برای دنبال نمودن رویکردی استراتژیک تر برای خرید خدمات شروع شد. بکارگیری رویکردی استراتژیک، دامنه ای از فعالیت ها را از توسعه ی یک تصویر بهتر از آن چه که شرکت برای خدمات صرف می کند تا ایجاد و بکارگیری رویکردی در سطح موسسه (شرکت) برای کسب خدمات جهت توسعه ی راه های جدید انجام کسب و کار، شامل می شود. (شکل 1)

شکل 1- عوامل کلیدی رویکرد استراتژیک بکار گرفته شده توسط شرکت های پیشرو (رهبر)



زمانی که مدیران ارشد برای بکارگیری رویکردی استراتژیک متعهد می شوند، شرکت ها دیدی قوی نسبت به این که آنها چه مقدار برای خدمات خرج کرده اند و این خدمات را از چه کسی فراهم نموده اند، به دست می آورند.

از طریق مجهز نمودن خود به این دانش شرکت ها می توانند فرصت ها را برای افزایش قدرت خرید خود، کاهش هزینه ها و مدیریت بهتر تامین کنندگان شان شناسایی کنند.

شرکت ها همچنین یک سری تغییرات ساختاری، فرآیندها و نقش ها را به منظور حرکت از فرآیند ناقص اکتساب فعلی به سوی فرایندی اثربخش و کارآمد در سطح موسسه ایجاد می کنند.

برای مثال، شرکت های مورد مطالعه اغلب نقش واحد تدارکات موسسه را به منظور کمک به مدیران کسب و کار در خرید خدمات کلیدی و استفاده ی بیشتر از تیم های چند وظیفه ای (میان کارکردی) برای کمک به شناسایی بهتر نیازهای شرکت ها به خدمات، انتخاب تامین کنندگان، و مدیریت عملکرد پیمانکاران ایجاد و توسعه داده اند.

ایجاد این چنین تغییراتی ساده نیست. برای مثال بسیاری از شرکت ها ماه ها برای جمع آوری و ترکیب داده های مختلف مالی و سیستم های اطلاعاتی مدیریت و بررسی سفارشات خرید ویژه زمان صرف می کنند تا فقط به یک نظر (ایده) برسند که چه مقدار برای خدمات خرج کرده اند.

دیگر شرکت ها فهمیدند که در ایجاد فرآیندهای جدید تدارکات، نیاز دارند که بر مقاومت ها اعم از بی میلی های واحدهای مستقل کسب و کار تا مسئولیت های تصمیم گیری مشارکتی فائق آیند و کارکنانی را که قبلا با یکدیگر ارتباطی نداشتند، درگیر کنند.

همچنین شرکت ها دریافتند که آنها به داشتن تعهدی پایدار و قوی از طرف مدیران ارشد خود نیازمند می باشند تا بین اهداف منطقی و نتایج مورد انتظار از تلاش های مهندسی مجدد شده ارتباط آشکار و واضحی را برقرار کرده و چگونگی آثار تغییرات را اندازه گیری کنند.

به واسطه ی بکارگیری این رویکرد استراتژیک شرکت ها دریافتند که آنها توانستند میلیون ها دلار را ذخیره کرده و کیفیت خدمات دریافت شده را از طریق ایجاد این تغییرات بهبود بخشند.

در برخی موارد، هزاران تامین کننده به تعداد کمی کاهش می یابند و بدین ترتیب شرکت را برای مذاکره جهت پائین آوردن نرخ ها قادر می سازد.

در موارد دیگر، سیستم های اطلاعاتی جدید، شرکت ها را قادر می سازند تا نیازهای مدیران بازرگانی خود را با تامین کنندگان بالقوه بهتر مطابقت دهند.

کارکنان عالی رتبه ی شرکت برآوردهای متعددی را فراهم آوردند تا میزان ذخیره ای که شرکت آن ها به واسطه ی استفاده از رویکرد استراتژیک به دست آورده است تعیین کنند.

یکی از این تخمین ها نشان داد که شرکت 210 میلیون دلار در 5 سال گذشته به واسطه ی دنبال نمودن رویکرد استراتژیک در خرید خدمات فن آوری اطلاعات ذخیره کرده است.

در عین حال برآورد دیگری نشان می دهد که استفاده از این فرآیند جدید منجر به ذخیره ی 15 درصدی تلاش ها (فعالیت ها) در این شرکت شده است.

رویکرد استراتژیک بکارگرفته شده توسط موسسات مورد مطالعه می توانند به عنوان چهارچوبی کلی برای هدایت قراردادهای خدماتی وزارت دفاع بکار گرفته شوند.

وزارت دفاع عوامل ویژه ی بحرانی برای بکارگیری رویکرد استراتژیک فعلی خود را دارا می باشد، مانند تعهد مدیران ارشد وزارت دفاع نسبت به بهبود روش های خود برای دریافت خدمات و تطبیق با بهترین شیوه های تجاری.

اما وزارت دفاع تجزیه و تحلیل جامع از مصارف خود بر روی خدمات و یا شناسایی کامل ساختار، فرآیندها و نقش های فعلی خود که دو عاملی هستند که شرکت ها آنها را برای مهندسی مجدد رویکردهای خرید خدمات خود تعیین کننده می دانند، اداره و هدایت نکرده است.

اندازه ی وزارت دفاع، وسعت و پیچیدگی خدمات دریافتی آن، ظرفیت اطلاعات و سیستم های مالی آن و نیازمندی های منحصر به فرد محیط فدرالی (ائتلافی) در میان فاکتورهایی هستند که وزارت دفاع برای ایجاد رویکردی استراتژیک برای مواجهه با نیازهای مختلفش نیاز به توجه به آنها خواهد داشت. این گزارش شامل توصیه ای است که وزارت دفاع را برای شناسایی و تشخیص چگونگی رویکرد مهندسی مجدد استراتژیک -همان طور که توسط شرکت های پیشرو مورد مطالعه به کار گرفته شده است- که می تواند به عنوان چهارچوبی راهنما برای تلاش های مهندسی مجدد وزارت دفاع بکار گرفته شود، کمک می کند.

وزارت دفاع در پیش نویس این گزارش توجیه شد و با نظرات بیان شده در پیش نویس گزارش موافقت کرد.

توجیه وزارت دفاع در ضمیمه ی 1 قابل رویت می باشد.

شرکت های پیشرو (رهبر) استفاده کننده ی رویکرد استراتژیک برای دریافت خدمات:

در دهه ی گذشته عاملین فدرالی (شعب ایالتی) به طور قابل توجهی خریدهای خود را در زمینه ی خدمات به خصوص برای فن آوری اطلاعات و خدمات حمایتی (پشتیبانی) مدیریت، اجرائی و حرفه ای افزایش دادند. اما این مبالغ (مصارف) معمولاً ممکن بود به خوبی خرج نشوند.

مطالعه ی ما، علاوه بر مطالعه ی دیگر آژانس ها، برای مشخص نمودن این که میلیون ها دلار قراردادهای خدماتی در وزارت دفاع و دیگر ایالات فدرالی (دولت های محلی) به واسطه ی برنامه ریزی ضعیف خریده‌ها، به طور کافی رقابتی نبودند، یا به واسطه ی مدیریت ضعیف در معرض خطر و ریسک می باشد، ادامه می یابد.

برای این که چگونگی مدیریت خدمات در وزارت دفاع بهبود یابد روش های خرید خدمات را در شش شرکت پیشروی خصوصی مورد مطالعه و بررسی قرار دادیم.

ما این شرکت ها را -در شکل 1 نشان داده شده است- بر اساس تحقیقات موضوعی و گفتگو با دانشگاه ها، انجمن های صنعتی، سازمان های تحقیقاتی، متخصصین روش های تدارکات (خرید) انتخاب کردیم.

این شش شرکت به واسطه ی تشابه اشان در زمینه ی مهندسی مجدد رویکردشان برای خرید خدمات شناسایی شده اند.

جدول 1- شرکت های رهبر مورد مطالعه

شرکت	فعالیت
Brunswick Corporation	پیشرو در زمینه ی صنایع قایق سازی، موتورهای دریایی، بولینگ و بیلارد.
The Dun & Bradstreet Corporation	پیشرو در ارائه ی کارت های اعتباری کسب و کار، اطلاعات خرید و بازرگانی، خدمات مدیریتی قابل قبول.
Electronic Data Systems (EDS) Corporation	پیشرو در صنعت خدمات فن آوری اطلاعات، مشاوره ای سطح بالای ارباب رجوع دولتی و تجاری، راه های کسب و کار الکترونیکی، سیستم ها و مدیریت فرآیندهای کسب و کار، و مهارت های فن آوری.
Exxon Mobil Corporation	شرکت یکپارچه ی نفت جهانی، رتبه ی اول در سود، ذخیره های مسلم، فرآوری مایعات، تولید گاز طبیعی، فرآوری نفت، ظرفیت پالایش.
Hasbro, inc	پیشرو در طراحی، تولید و بازاریابی بازی ها و عروسک، در دامنه ی تکنولوژی سنتی تا سطح بالا. (High)
Merrill Lynch & Co,inc	پیشرو در ارائه ی خدمات سرمایه گذاری، مالی، مشاوره ای، بیمه و دیگر تولیدات و خدمات مرتبط، در آمریکا در وام و دارایی تعهدی رتبه ی اول را دارد.

هر یک از این شرکت ها در بازار هدف خود پیشرو (رهبر) هستند، اما در برابر فشارهای سهامداران یا بازار برای بهبود عملکرد مصون نمی باشند.

برای پاسخگویی به این فشارها، مدیریت ارشد شرکت برای بهبود عملکرد، شرکت را به چالش شامل روش هایی در خرید خدماتشان و می دارند.

بعلاوه، این شرکت ها رویکردشان در کسب خدمات را برای افزایش قدرت خرید، کاهش هزینه ها، مدیریت بهتر تامین کنندگان خدمات، و به بهبود اکتساب خدماتشان، مهندسی مجدد کردند.

به گونه ای که در نمودار 2 نشان داده شده است، ما چهار اصل مهم که برای اجرای رویکرد استراتژیک شرکت ها بحرانی بودند را شناسایی کردیم.

شرکت هایی که ما مورد مطالعه قرار دادیم رویکردهای کاملاً مشابهی را دنبال نکرده اند به گونه ای که آنها در روش و درجه ی بکارگیری روش های ویژه تفاوت داشتند.

هرچند نوشته ی زیر در میان آنها از نتایج مدنظر مشترک بود:

"ذخایر قابل توجه و اساسی و بهبود خدمات"

نمودار 2- اصول و روش های شرکت های پیشرو (رهبر)

○ تعهد: تعهدی محکم، استوار و صادقانه از طرف مدیریت ارشد

● بررسی و تشخیص ضرورت (شدت نیاز) تغییر روش های مصرف برای خدمات.

● آماده سازی (تامین) رهبری اجرائی قوی و کامل، شامل اهداف و مقاصد.

○ دانش: فراهم آوردن دانش پیشرفته (بهبود یافته) در مخارج خدمات.

● ایجاد و توسعه ی سیستم اطلاعاتی برای تعیین میزان مصارف خدمات برای هر تامین

کننده ی خدمات و هر نوع خدمت.

- تجزیه و تحلیل داده ها برای شناسایی و تعیین فرصت ها برای کاهش هزینه ها، بهبود سطوح خدمات، و فرآهم آوردن مدیریت بهتر تامین کنندگان خدمات.
- تغییر: ایجاد نقش ها، فرآیندها و ساختار حمایتی.
- ایجاد و تعیین دواير مسئول برای هماهنگی و یا مدیریت خرید خدمات.
- ایجاد روابط کسب و کاری پیش فعال بین مصرف کنندگان نهایی، واحدهای تدارکات و دیگر ذی نفعان.
- اجرای فرآیندهای یکپارچه تر گروهی محور.
- ایجاد مهارت های خدماتی / کالایی.
- حمایت (پشتیبانی): میسر نمودن موفقیت از طریق رهبری پایدار، ارتباطات، و معیارهای سنجش.
- فراهم آوردن حمایت پایدار از طرف رهبران (مدیران) ارشد برای تسهیل تغییرات.
- ایجاد خطوط دقیق ارتباطی بین همه بخش های تحت تاثیر.
- نمایش ارزش و اعتبار فرآیندهای تازه از طریق استفاده از معیارها.

Source: GAO analysis.

اصول و روش ها به طور گسترده ای رویکردی مفهومی را برای اکثر کسب و کارها منعکس می کنند، که این رویکرد رهبری مناسبی را فراهم آورده، دانش را توسعه و تحت کنترل کرده، از بازگشت حداکثری فرآیندهای کسب و کار اطمینان داده و نتایج را اندازه گیری می کند. در عین حال روش های ایجاد تغییرات علمی بر روش قدیمی کسب خدمات را ارائه می دهند.

مقامات رسمی شرکت ها اغلب بیان کرده اند که رویکرد قبلی آن ها در زمینه ی اکتساب خدمات به واسطه ی محدودیت هایی که در راستای کنترل و نظارت بر مقادیر مصارف در زمینه ی خدمات توسط واحدهای تجاری خود به شرکت تحمیل می کرد، نقص هایی داشته است.

سیستم اطلاعاتی موجود فقط مقدار اندکی از اطلاعات را در زمینه ی خدمات فراهم می کرد. در اغلب بخش ها، کسب خدمات به صورت یک فعالیت حمایت کننده ی رسالت و وابسته به خطوط پائین دیده می شود و به ندرت توجه مدیران ارشد را به خود جلب می نماید.

همان طور که یکی از مقامات رسمی یکی از شرکت ها بیان کرد، رویکرد قبلی که توسط شرکت آنها و اغلب شرکت های اجرا می شد، در مصارف خدماتی که "فقط اتفاق افتاده اند" نتیجه می داد.

تعهد محکم و صادقانه مدیران ارشد:

در تمامی شرکت هایی که مشاهده کردیم، حمایت (پشتیبانی) و تعهد مدیریت ارشد برای تسهیل تلاش های شرکت جهت مهندسی مجدد رویکردشان نسبت به خرید خدمات، ضروری دیده شد.

مقامات رسمی شرکت نشان دادند که مدیران ارشد چشم انداز و رهبری را فراهم آورده اند، توسعه ی فرایندها و رویکردهای عام را تسهیل کردند، و در مواقع ضروری دستورات ضروری را برای فراهم آوردن خرید اولیه و قبول تلاش های مهندسی مجدد مهیا کردند.

مدیران عالی تعهد را در زمینه های مختلف، در دامنه ای از ساختاردهی دوباره ی فعالیت تدارکات شرکت تا فراهم آوردن دید و اختیاری بزرگتر نسبت به مصارف خدمات شرکت برای صدور اساسنامه ای که حمایت خود را از راه های جدید انجام کسب و کار نشان می دهد، مشخص کردند.

جدول 2 تغییراتی که در شرکت های مورد مطالعه ی ما مشترک بود را نمایش می دهد.

جدول 2 - تغییرات در وظایف مدیران ارشد در زمینه ی خرید خدمات برای شرکت.

سننی	استراتژیک
خدمات در هسته ی اصلی کسب و کار به صورت فرعی (کمکی) مدنظر قرار می گرفت.	خدمات در هسته ی اصلی کسب و کار به عنوان مرکز (اصل) مدنظر قرار می گرفت.
مدیران عالی به صورت فعال در صدور تغییرات بر چگونگی خرید خدمات شرکت درگیر نمی شوند.	مدیران عالی دستورالعمل ها و ماموریت ها برای تغییرات را مهیا، اهداف و مقاصد را ایجاد کرده و توجه فزاینده ای به خدمات ویژه دارند.

Source: GAO analysis.

به طور کلی تلاش های (فعالیت های) موفقیت آمیز مهندسی مجدد، از داشتن اختیار برای استخدام های مورد نیاز گرفته تا قبول (تصدیق) نقش های مهندسی مجدد، مسئولیت برای ایجاد دستور جلسات شرکت و تعیین فرهنگ سازی و توانایی برای از میان برداشتن موانع که بر سر تغییرات در بخش های شرکت واقع است توسط مدیران عالی شرکت رهبری می شود.

تحقیقات پیشین دریافته اند که کمبود تعهد مدیریت ارشد دلیل بیشتر شکست ها در مهندسی مجدد می باشد.

دستیابی بهترین دانش در زمینه ی مصارف خدمات:

شرکت هایی که ما مشاهده کردیم مصارف خود در خدمات را برای پاسخ به سوالات اساسی در رابطه با میزان مصارف و این که در کجا خرج شده اند، تجزیه و تحلیل می کردند.

بعد از انجام تجزیه و تحلیل شرکت های دریافتند که آنها خدمات مشابه را از تامین کنندگان متعددی خریده اند که قیمت ها در آنها به طور گسترده ای مختلف بودند.

این چنین دانش آورده شده برای شرکت ها مورد نیاز است تا در زمینه ی برنامه ریزی مدیریت اکتساب خدمات خود برای حفظ و نگهداری حاشیه ی رقابتی، استراتژیک تر شوند.

جدول 3 تفاوت ها در قابلیت دسترسی و استفاده از داده های مصارف بین روش های سنتی مورد استفاده شرکت ها و رویکرد استراتژیک استفاده شده، را نشان می دهد.

جدول 3- تفاوت رویکرد استراتژیک و سنتی در رابطه با داده های مخارج

سنتی	استراتژیک
سیستم های مدیریتی اطلاعات و مالی بر روی اجزاء و مواد استفاده شده برای ساخت محصولات تمرکز می کنند، اما داده های مورد نیاز را برای مدیریت اثربخش مصارف خدمات فراهم نمی آورند.	سیستم برای فراهم سازی داده های زمانی قابل اطمینان و قابل قبول در زمینه ی کسب خدمات ایجاد می شود.
داده ها اصولاً برای اهداف گزارش دهی "بعد از وقوع" استفاده می شوند.	داده ها برای تعیین و شناسایی فرصت ها در توجیه و تفسیر منطقی پایگاه عرضه کنندگان و کاهش هزینه ها استفاده می شوند.

Source: GAO analysis.

منافع داشتن داده های قابل قبول و قابل اطمینان در زمینه ی مصارف خدماتی قابل توجه بود. شرکت ها از این داده ها برای "استدلال منطقی" در رابطه با عرضه کنندگان خود استفاده می کردند، به عبارت دیگر از این داده ها برای تعیین درست تعداد عرضه کنندگان که می توانند نیازهای آنها را برآورده سازند استفاده می نمودند.

زمانی که شرکت ها تعداد عرضه کنندگانی را که برای رفع نیازهایشان نیاز دارند تعیین کردند، می توانند از این اطلاعات برای افزایش قدرت خرید خود کمک بگیرند.

جدول 4 نشان می دهد که شرکت ها چگونه از تجزیه و تحلیل مصارف برای شناسایی و تعیین فرصت ها در استدلال و توجیه منطقی پایگاه عرضه کنندگان و کاهش هزینه های خود استفاده می کردند.

جدول 4- مثال هایی از اینکه چگونه تجزیه و تحلیل مصارف خدماتی برای شرکت های مورد مطالعه ما مفید بوده است

شرکت	تجزیه و تحلیل مصارف چه چیز را آشکار کرده است	شرکت با این دانش چه کار کرده است
Hasbro	تجزیه و تحلیل مصارف برای شرکت Hasbro نشان داد که این شرکت 17 تامین کننده نیروی کار صنایع کوچک، دفتری و اجرایی موقت در 7 زمینه دارد. شرکت همچنین دریافت که این شرکت فرایندها و سیاست های متناقض مضافا در نقاط تماس، و معیارهای عملکردی محدود داشته است و آن اطلاعات در بین بخش ها تقسیم شده است.	Hasbro پایگاه های عرضه کننده ی نیروی کار موقت را به یک تامین کننده کاهش داد. کاهش تعداد نیروی کار از نظر افتاده، ایجاد برنامه ارتباطات رسمی، و داشتن یک پیمانکار مسئولیت پذیر برای توسعه و ایجاد فرایندها و سیاست های سازگار. بعلاوه از طریق افزایش قدرت خرید خود Hasbro یک نرخ سربار (بالاسری) را که 45 درصد پائین تر از گذشته بود را ارائه کرد و مصارف کلی خود در زمینه ی نیروی کار موقت را از 5 میلیون دلار به 4.3 میلیون دلار کاهش داد. یک مقام رسمی Hasbro بیان کرد که تلاش های ما در ذخیره ای در محدوده ی 15 تا 45 درصدی و بهبود سطح خدمات حاصل شد.
Brunswick	تجزیه و تحلیل مصارف را برای تعیین انواع خدمات ارتباطی از راه دور مورد نیاز واحدهای کسب و کاریش، نرخ استفاده ماهانه، و داده های هزینه برای کمک به تعیین نیازمندی هایش و ایجاد شرایط مذاکره و گفتگو هدایت کرد. این شرکت دریافت که 7 بخش کسب و کاری آن 3 تامین کننده ی خدمات ارتباطی از راه دور متفاوت داشتند.	از طریق رقابت اقتصادی که در آن 6 عرضه کننده ی بالقوه شرکت کردند، شرکت Brunswick با یک عرضه کننده قرارداد منعقد کرد. مقامات عالی شرکت به ما بیان کردند که نرخ معمول مذاکرات در هر دقیقه حدودا 6 درصد کمتر از متوسط نرخ های قبلی بود، و شرکت Brunswick 3.2 میلیون دلار در 8 ماهه اول از قرارداد جدید ذخیره کرد.
Dun & Bradstreet	تجزیه و تحلیل مصارف شرکت Dun & Bradstreet نشان داد که شرکت صدها تامین کننده ی نیروی کار موقت را به کار گرفته است. زمانی که این شرکت به طور عمومی برای کاهش پایگاه عرضه کنندگانشان به یک تامین کننده برنامه ریزی کرد تحقیق بازار این شرکت دریافت که هیچ شرکتی نمی تواند نیازهای آن را برطرف کند.	این شرکت در استراتژی اکتساب خود تجدید نظر کرد تا یک عرضه کننده ی مقدم (ترجیحی) که 70 درصد از کسب و کار آن را پوشش داده و قراردادهای محدودی با عرضه کنندگان رده ی دوم که نیروی کار با مهارت های ویژه یا نیروی کار برای آن حوزه هایی که توسط عرضه کننده ی مقدم ارائه نشده را مهیا می سازد، انتخاب کند. مقامات عالی شرکت بیان کردند که این استراتژی آن ها را برای اکتساب خرید بیشتر کارکنان واقعی به ازای پرداخت ها از زمانی که تامین کننده ی مقدم بر دریافت سود و نرخ سربار کمتر از زمانی که او بخش کوچکتری از کسب و کار این شرکت را داشت، راضی شد، قادر ساخت.
EDS	قبل از بکارگیری فرآیند مرکزی آن برای به دست آوردن خدمات فن آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل مصارف آشکار ساخت که EDS بیش از 3000 عرضه کننده ی "غیرقوی" داشته است.	این شرکت ابتدا یک فعالیت منع یابی استراتژیک برای تعیین بهتر نیازهایش و ایجاد تعدادی از عرضه کنندگان قابل مدیریت تر و ایجاد تغییرات فرایندی موقت هدایت کرد. راه حل بلند مدت EDS ایجاد و توسعه یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی، مالی، وب محور و

مقامات رسمی EDS بیان کردند که پایگاه عرضه کنندگان شرکت را به 14 عرضه کننده ی ملی، 6 عرضه کننده ی منطقه ای، و مجموعه ی کوچکی از تامین کنندگان نیروی کار با مهارت خاص و نرخ سربار مذاکرات را که کمتر از یک سوم متوسط صنعت می باشد، کاهش داشته است.

مقامات عالی شرکت EDS تخمین زدند که آنها بیش از 210 میلیون دلار در 5 سال گذشته از طریق صدور رویکرد استراتژیک تر به خرید خدمات فن آوری اطلاعات ذخیره کرده اند.

Source: GAO analysis.

مقامات رسمی شرکت بیان کردند که تجزیه و تحلیل مصارف به واسطه ی درجه و نوع اطلاعات

فراهم شده می تواند متنوع باشد. حداقل یک تجزیه و تحلیل پایه ای مصارف باید تعیین کند:

- 1- چه انواعی از خدمات دریافت می شوند؟
- 2- شرکت چه تعداد عرضه کننده برای یک خدمت به خصوص استفاده می کند؟
- 3- آنها برای آن خدمات در کل و به ازای هر عرضه کننده چه مقدار خرج می کنند؟
- 4- چه بخش هایی در داخل شرکت خدمات را خریداری می کنند؟

برخی شرکت ها این اطلاعات پایه ای را با داده های جزئی بیشتر مانند تعداد ساعت نیروی کار

خریداری شده، نرخ دستمزد ساعتی پرداخت شده، و میزان سربار پرداخت شده تکمیل می کنند.

آماده سازی تجزیه و تحلیل مقدماتی مصارف خدمات چالش انگیز بود. مقامات رسمی شرکت بیان

کردند که سیستم های اطلاعاتی مدیریت و مالی موجود آنها به طور عمده انواع درستی از داده های

مورد نیاز برای مدیریت مصارف خدمات را فراهم نمی کردند.

همان طور که یکی از مقامات رسمی شرکت توضیح داد، سیستم هایی که برای فراهم سازی اطلاعات جزئی در زمینه ی اجزاء و مواد اولیه (خام) که برای ساخت محصولاتشان استفاده می شده، طراحی شده بودند اغلب اطلاعات بسیار اندکی در رابطه با خدمات مهیا می ساختند.

برای مثال، مقامات رسمی در یک شرکت بیان کردند که سیستم های آنها معمولاً فقط اسم فراهم آورنده ی خدمت و هزینه ی کل تلاش ها را گزارش می داد، ولی انواع خدمات دریافت شده یا عوامل کلیدی هزینه ای خدمات، مانند تعداد ساعت نیروی کاری عرضه شده، انواع نیروی کار دریافت شده، و هزینه ی هر ساعت نیروی کار را مشخص نمی کرد.

بعلاوه این اطلاعات اغلب در شکل (فرمت) استاندارد نگهداری نمی شد و دارای کیفیت ضعیفی بود، بنابراین مانع تلاش ها در جهت استفاده از اطلاعات موجود برای مدیریت اثربخش تر مصارف خدمات می شد.

نتیجتاً، شرکت ها مجبور بودند که ماه ها زمان برای جمع آوری، اعتبار سنجی و آنالیز داده های استخراج شده از سیستم های مالی و دیگر سیستم های مدیریتی صرف کنند.

مقامات رسمی یک شرکت بیان کردند که آنها حدوداً سه ماه برای تجزیه و تحلیل داده های فراهم شده از سیستم های تدارکات و حساب های پرداختی اشان صرف کرده اند و گاه گاهی نیز، مجبور به بازنگری سفارشات خرید ویژه برای فراهم سازی آنالیز مصرف برای فقط یکی از بخش های کسب و کاری خودشان می باشند.

بعد از آنالیز سفارشات خرید اختصاصی آنها مجبورند که در رابطه با محتمل ترین خدماتی که شرکت خریداری کرده است، حدس های مناسب و علمی بزنند.

مقامات شرکت هایی که با آنها صحبت کردیم، بیان کردند که آنها سیستم های اطلاعاتی مالی یا مدیریتی را که می توانند برای آنها داده هایی معتبر با یک روش به موقع در رابطه با مصارف مهیا سازند، ایجاد کرده اند یا در حال فرایند ایجاد آن ها هستند.

این مقامات رسمی بیان کردند آنها در حال حاضر تجزیه و تحلیل مصارف را به عنوان بخشی از فرایندشان برای تعیین فرصت های بیشتر، اندازه گیری مقبولیت قرارداد های تامین کنندگان برتر، پاسخگوئی به ورودی مشتریان و پیشروی به سوی دستیابی به اهداف عملکردی سالیانه به کار می گیرند.

ایجاد ساختار، فرآیندها و نقش ها برای حمایت از چشم انداز موسسه (اقتصادی):

شرکت هایی که مطالعه کردیم دریافته بودند که چقدر تغییر در چگونگی کسب خدمات به خصوص بر حسب فرایندهای کسب و کاری، ساختارهای سازمانی و نقش ها و مسئولیت ها ضروری می باشند. این تغییرات وسیله ای برای گذر شرکت ها از رویکرد جزئی به انجام کسب و کار خود به صورت هماهنگ تر و استراتژی محور تر شده اند.

هدف نهایی ایجاد یک چشم انداز در سطح موسسه (بنگاه اقتصادی) بوده - چشم اندازی که اطمینان دهد شرکت به بهترین ارزش کلی دست می یابد.

در میان دیگر تغییرات، هر شرکت نقش اداری تدارکات شرکت را بسط و گسترش داده، مدیران را برای نظارت بر خدمات کلیدی معین کرده، و استفاده ی گسترده ای از گروه های چند وظیفه ای (میان کارکردی) برای کمک به تعیین نیازهای خدماتی شرکت، هدایت تحقیقات بازار، ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان، و مدیریت عملکرد کرده است.

جدول 5 نشان می دهد که این تغییرات چگونه بر نقش خرید (تدارکات) در شرکت های مورد مطالعه ی ما در مقایسه با روش سنتی تاثیر گذاشته است.

جدول 5- تغییر نقش تدارکات در شرکت های پیشرو (رهبر)

سنّتی	استراتژیک
سازمان های محلی، مستقل با دید محدود بر روی مصارف کلی خدمت شرکت.	سازمان های ماتریسی/مرکزی مسئول در قبال هماهنگی با مدیریت خریدهای خدمات
نقش حمایتی واکنشی برای واحدهای کسب و کار	روابط کسب و کاری کنشی (پیش گستر)
هماهنگی محدود بین کسب و کار و واحدهای تدارکات و دیگر فعالیت ها مانند فعالیت های قانونی یا مالی	فرایند خرید (تدارک) بر پایه ی گروه های کاری متقاطع
مشتریان	مهارت های خدماتی / محصولی.

Source: GAO analysis.

در ایجاد این تغییرات، شرکت ها خودشان را در موقعیت اثربخش تر مدیریتی و هماهنگی خرید (تدارکات) خدماتشان قرار دادند. این تغییرات نقش واحدهای تدارکات را از حالتی که بر حمایت رسالتی تمرکز دارد به حالت استراتژیک که برای درآمد خالص شرکت با اهمیت است، تغییر شکل داده است.

برای مثال، مقامات رسمی شرکت Dun & Bradstreet بیان کردند که از طریق حمایت مدیریت ارشد شرکت، فعالیت تدارکات آنها در حال حاضر بر روی خدماتی که قبلا واحدهای کسب و کاری مسئول آنها بوده اند، کنترل و مسئولیت پذیری به مراتب بیشتری را اعمال می کند.

این مقامات مسئول نشان دادند که آنها در حال حاضر اغلب با توانایی (ظرفیت) پیش فعال مشورتی تر برای واحدهای کسب و کاریشان نسبت به زمانی که فقط بر روی کارشناسی های مذاکره ای و منبع یابی تکیه می کردند، فعالیت می کنند.

ترفع (تعالی) تشکیلات تدارکات:

برای گذر از میان مرزهای سازمانی قدیمی که بر رویکرد جزئی نسبت به اکتساب خدمات کمک می کند، شرکت های مورد مطالعه ی ما عموماً تشکیلات تدارکات خودشان را ساختار دهی مجدد کردند و به سازمان ها مسئولیت و اختیار بیشتری برای برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت مصارف خدمتی شرکت اختصاص داده اند.

همان طور که جدول 6 نشان می دهد، این تغییرات برای بهبود هماهنگی و بهینه سازی منابع بحرانی (مهم) مدنظر قرار گرفته است.

جدول 6- مثال هایی از اینکه شرکت های رهبر چگونه تشکیلات خرید خود را ساختاردهی مجدد کردند.

شرکت	نحوه ی سازمان دهی مجدد تشکیلات تدارکات شرکت ها.
Brunswick	<p>قبلاً این شرکت به واحدهای کسب و کاری خود اجازه می داد تا به طور مستقل و بی طرفانه، به طوری که شرکت نیز بیشتر شبیه به یک شرکت مرکزی فعالیت کند، عمل کنند. بر طبق گفته های مقامات مسئول این شرکت، این ساختار نامتمرکز توانایی آنها را برای هدایت ارزیابی در سطح موسسه از فرایندهای تدارکات و اثربخشی و کارایی مانع می شود.</p> <p>مدیر اجرایی جدید این شرکت اعتقاد داشت که رویکرد تعاونی تر و هماهنگ تر می تواند به توجیه منطقی پایگاه تامین کنندگان این شرکت و بهبود (تقویت) خرید شرکت کمک کند. نتیجتاً این شرکت یک اداره ی تدارکات حقوقی (صنفي) برای فراهم آوردن برنامه ریزی استراتژیک و سیاست و راهنمایی هایی برای واحدهای کسب و کاری شرکت و تعالی نقش تدارکات به سطح قائم مقامی ریاست در ساختار شرکت، ایجاد کرد.</p>

<p>Exxon Mobil</p>	<p>رهبران ارشد شرکت، فرصت به دست آمده در سال 1999 از ادغام شرکت Exxon و Mobil را برای توسعه و ایجاد یک اداره ی تدارکات که مزیت رقابتی برای 11 بخش کسب و کاری شرکت به وسیله ی بهینه سازی کامل زنجیره ی تامین اشان از طریق منبع یابی استراتژیک خدمات کلیدی و کسب سود اثربخشی هزینه عملیات از طریق یکپارچگی کامل فرایند تدارکات و پرداخت ایجاد می کند، استفاده کردند.</p> <p>رئیس شرکت خدماتی سراسری Exxon Mobil به طور مستقیم به یک نایب رئیس (قائم مقام) اجرائی گزارش می دهد.</p>
<p>EDS</p>	<p>این شرکت یک سیستم نامتمرکز رسمی برای به دست آوردن خدمات برنامه نویسان، آنالیزگران سیستم، و دیگر متخصصین فن آوری اطلاعات که به طور موقت و قراردادی استخدام می شوند به کار گرفت. این سیستم برای مدیران در این زمینه اختیار (قدرت) تقریباً کاملی را مهیا می سازد، ولی دید محدودی برای مدیران EDS در مورد هزینه ها، عملکرد و ارزش خدمات مکتسبه فراهم می کند. در نیمه ی دهه ی 1990، این شرکت با افزایش هزینه های خدمات مورد نیاز نیروی کار برای پاسخگوئی به نیازهای ارباب رجوع (مشتری) مواجه شد، بعلاوه در سال 1998 هیات مدیره، شرکت را برای کاهش هزینه ها به یک بلیون دلار و ایجاد سازمان تدارکات شرکت برای کمک جهت رسیدن به این هدف به چالش واداشت. در حالی که اداره ی تدارکات قبلی در لایه ی دوم یا سوم از مدیر اجرائی قرار داشت، بخش تدارکات جدید (در ساختار جدید) گزارشات خود را به طور مستقیم به مدیر امور مالی ارائه می دهد. بعلاوه این شرکت واحدی جداگانه برای پاسخگوئی به ایجاد، مدیریت و اجرای یک منبع یابی جامع و فرایند تامین برای کسب فن آوری اطلاعات حرفه ای ایجاد کرد که مقامات عالی و رسمی این شرکت تخمین می زدند که این واحد تقریباً یک ششم خدمات مورد نیازشان را ارائه داده است.</p>

Source: GAO analysis.

ایجاد فرآیند های تدارکات چند وظیفه ای (میان کارکردی):

شرکت های مورد بازدید عموماً فرایندهای جدیدی برای هدایت وظایف جهت رویارویی در طی انجام فعالیت تدارکات به عنوان مثال، در تعیین نیازها و ارزیابی تامین کنندگان بالقوه ی خدمات ایجاد کرده اند.

مهمتر این که شرکت ها شروع به استفاده ی گسترده ای از گروه های میان کارکردی (چند وظیفه ای) برای اطمینان از این که ترکیب درستی از دانش مهارت های فنی و اعتبار را دارا می باشند، نموده اند.

گروه ها در اندازه ی متفاوت بودند اما عموماً شامل نمایندگان از واحد تدارکات شرکت، کاربران و یا مشتریان خدمات در داخل شرکت، و دایره ی مالی یا بودجه ی شرکت می باشد.

گروه در قبال تجزیه و تحلیل داده های مصارف، تعیین و اولویت بندی فرصت های بالقوه برای تجدید نظر های جزئی بیشتر، تعیین نیازها و احتیاجات داخلی، و هدایت تحقیقات بازار مسئول بود.

این رویکرد شرکت را در جهت تعیین بهتر نیازهایش و تعیین، انتخاب و مدیریت تامین کنندگان خدماتش، و همچنین جهت اطمینان از اینکه نیازهای کاربران با کمترین هزینه کلی برای شرکت برآورده می شود، کمک می کند.

جدول 7 دو مثال از فرآیندهای تدارکات چند وظیفه ای (میان کارکردی) شرکت ها را ارائه داده است.

جدول 7- مثال هایی از فرآیندهای تدارکاتی چند وظیفه ای (میان کارکردی) شرکت های رهبر (پیشرو):

شرکت	چگونه شرکت فرآیند تدارکات چند وظیفه ای را مورد استفاده قرار داده است.
Exxon Mobill	<p>شرکت Exxon Mobill، بزرگترین شرکت مورد بررسی ما، یک فرآیند تدارکات رسمی ایجاد کرده بود. مقامات رسمی (عالی رتبه ی) شرکت اظهار داشتند که فرآیندهای آنها در یک کتاب راهنمای منابع با جزئیات ارائه شده که این کتاب به صورتی کاربردی، سودمند و انعطاف پذیر جهت فراهم آوردن اصول (مبنا) و پشتیبانی لازم برای استراتژی های نو منبع یابی مدنظر قرار گرفته است.</p> <p>این کتاب راهنما خطوط راهنمای عمومی و دستورالعمل های خاص را فراهم آورده و همچنین شامل مجموعه ای از ابزارها، الگوها و چک لیست های مورد نیاز برای هدایت و اداره ی فعالیت های منبع یابی می باشد.</p> <p>این شرکت از یک فرآیند تدارکات ایجاد داده در 4 مرحله (تعیین فرصت، توسعه ی استراتژی، اجرای استراتژی و انتخاب تامین کنندگان، مدیریت ارتباطات) که ارتباطات (تعاملات) نزدیکی با فعالیت تدارکات، مشتریان داخلی، و عرضه کنندگان ایجاد می کند، استفاده می نماید.</p> <p>توسعه و ایجاد استراتژی منبع یابی با چرخه های برنامه ریزی بلند مدت و سالانه واحدهای کسب و کاری یکپارچه می شود تا اطمینان حاصل گردد که استراتژی ها، اولیت بندی ها و اهداف کاهش هزینه به طور کامل تنظیم می شوند.</p>

این شرکت ابتدا فرایند تدارکات خود را با استفاده از یک رویکرد بر پایه ی گروه (تیم) برای شناسایی و تعیین 12 تا 15 فرصت در هر سال جهت یک بازنگری جامع شروع می کند.

طبق گفته ی مقامات رسمی Hasbro حدودا 30 نفر - نماینده از واحدهای کسب و کاری تحت تاثیر، لجستیک، مالی و تدارکات - در این فعالیت (فرایند) مشارکت کرده و کل مصارف Hasbro برای این خدمات، خدمات مفید مرتبط با خطوط تولیدی اصلی و مهم شرکت، و وضعیت بازار را مدنظر قرار می دهند.

بعد از تعیین این فرصت ها، گروه های چند وظیفه ای (میان کارکردی) کوچکتر برای هدایت و اداری تجزیه و تحلیل های عمیق تر شکل می گرفت. این گروه ها ابتدا فعالیت های خود را بر تعیین نیازمندی های شرکت و هدایت تحقیق بازار متمرکز می کرد.

هر چند این گروه ها متعاقبا اطلاعات از تامین کنندگان بالقوه را به دست آورده و ارزیابی می کنند، مذاکرات هدایت نموده و در نهایت تامین کنندگان را انتخاب می نمایند. اعضای گروه به طور عمده برای نظارت بر تامین کنندگان به عنوان وسیله ای جهت فراهم سازی بازخورد به چرخه ی برنامه ریزی انتخاب می شوند.

Source: GAO analysis.

به کار گرفتن مدیریت محصول (کالا) اختصاصی:

بسیاری از شرکت ها مدیریت محصول اختصاصی تمام وقت را برای فراهم آوردن مدیریت اثربخش تر خدمات کلیدی، که به عنوان خدمات با ارزش دلاری یا خدماتی که اثرات مهمی بر عملیات شرکت دارند، مشخص می شوند، ایجاد کرده اند.

برای مثال شرکت Exxon Mobil، 8 مدیر محصول (کالا) که در قبال گروه های مرتبط با خدمت و مواد اولیه مسئول می باشند مانند خدمات حفاری و معدن کاری، حمل و نقل، فن آوری اطلاعات، تبلیغ و ترویج، داشت.

به طور مشابه شرکت Brunswick نیز 5 سمت (جایگاه) برای فراهم آوری رویکرد هماهنگ تر و استراتژیک تر جهت خدمات کلیدی شامل ارتباطات از راه دور و خدمات فن آوری اطلاعات را ایجاد کرده است.

طبق گفته ی مقامات رسمی و عالی رتبه ی شرکت Brunswick این مدیران هم بعنوان متخصصین محصول (کالا) و هم بعنوان متخصصین و کارشناسان فرایند در شرکت خدمت خواهند کرد تا فرآیندهای تدارکات شرکت را به خوبی مشاورین تغییر برای مهندسی مجدد فرایند تدارکات Brunswick، هماهنگ کنند.

مدیران محصول (کالا) شرکت Merrill Lynch انتظار دارند که در زمینه ی تامین نیازمندی های از طریق مشتریان داخلی، مذاکرات با تامین کنندگان بالقوه خدمات و ارزیابی، کمک به رفع مشکلات عملکردی و دیگر مقولاتی که بعد از انعقاد قرارداد اتفاق می افتد، به گونه ای فعالانه عمل کنند.

ایجاد موفقیت از طریق رهبری مداوم (قوی)، ارتباطات و معیارها:

شرکت های مورد مطالعه ی ما دریافته اند که سه جزء بحرانی برای فائق آمدن به مقاومت ها، موانع فرهنگی و دیگر موانع در جهت تلاش های مهندسی مجدد وجود دارد که عبارتند از:

1- رهبری مداوم

2- ارتباطات

3- ارزیابی

جدول 8 نشان می دهد که این ویژگی ها چگونه نسبت به زمانی که شرکت رویکرد سنتی را به خرید خدمات دنبال می کرد، تغییر کرده است.

جدول 8- ویژگی های ارتقاء داده شده برای تلاش های مهندسی مجدد استراتژیک موفق.

سنّتی	استراتژیک
رهبران شرکت به صورت فعال در زمینه ی بهبود و اکتساب خدمات متعهد نمی شوند.	رهبران ارشد به طور فعالانه تعهد به دستیابی به تغییرات را تقویت می کنند
واحد های کسب و کاری و دائره ی تدارکات به طور دقیق ارتباط یا هماهنگی ندارند.	خطوط دقیق و مشخص ارتباطات میان تمامی قسمت های تحت تاثیر.
ارزیابی عملکرد وجود ندارد	ارزیابی عملکرد برای نشان دادن ارزش و اعتبار فرایندهای جدید بکار می رود.

Source: GAO analysis.

اولا مقامات رسمی شرکت نیاز به حمایت دائمی مدیران ارشد را فراتر از فراهم آوردن انگیزه های ابتدایی برای ایجاد تغییرات در اکتساب خدمات، تا تعهد شرکت ها برای تلاش های بلند مدت تصریح کردند.

خصوصا آنها بیان کردند که مدیران ارشد نیاز به تلاش های پیوسته و دائمی برای ایجاد و توسعه ی فرایندها و رویکرد های عام و فراهم آوری اهداف ضروری برای قبول تلاش های مهندسی مجدد دارند.

ثانیا، ارتباطات برای ایجاد و نگهداری کارکنان در جریان تغییرات حیاتی به نظر می رسد. مقامات رسمی شرکت روشن کردند که زمانی که تلاش های مهندسی مجدد، واحدهای کسب و کاری و تشکیلات تدارکات عموما برای تعیین و شناسایی راه حل ها ارتباطات دقیق و کاملی در زمینه های نیازها و کارشان با یکدیگر نداشته باشند، در نهایت، کار در کنار یکدیگر یک روش بالقوه چالش انگیز و تازه ی انجام کسب و کار را ارائه می دهد.

برای انجام خرید و اجتناب از دام های پیش بینی نشده (مشکلات پیش بینی نشده)، گروه های مهندسی مجدد ایجاد یک مورد وادار کننده برای تغییر و ایجاد ارتباط دقیق با اهداف منطقی و انتظار نتایج از فرایندها و تلاش های جدید نیازمند هستند.

شرکت ها همچنین دریافتند که برای آنها مهم است که گروه های مهندسی مجددشان به نیازها و نگرانی های (دغدغه ها) واحدهای کسب و کاری اشان و دیگر قسمت های تحت تاثیر گوش داده و در مواقع مقتضی و مناسب به تجدید نظر در برنامه ها پردازند.

انجام این ها کمک می کند که اطمینان حاصل کنیم تغییرات توانایی مدیران را برای ایجاد نتایج تحلیل نکرده، بلکه بیشتر توانایی آنها را در انجام کارهایشان در زمینه های:

(1) تحویل به موقع تر خدمات مورد نیاز

(2) در خدمت گرفتن مهارت های بهتر یا پروراندن بهتر مشاورین

(3) کاهش هزینه ها

(4) ایجاد راه حل جایگزین برای پاسخگوئی به نیازهایشان، افزایش داده است.

ثالثاً، در زمان استفاده از درجه های مختلف معیارها، بنا به گفته ی مقامات رسمی شرکت، احتمال کلی که تلاش های مهندسی مجدد موفقیت آمیز باشند، افزایش یافته است. در کل معیارها می توانند برای موارد زیر استفاده شوند:

1- ارزیابی و فهم سطح عملکردی جاری سازمان ها

2- تعیین فرایندهای بحرانی که به توجه و تمرکز مدیریت نیازمند می باشند.

3- دستیابی به دانش مورد نیاز برای وضع اهداف واقع گرایانه جهت بهبود.

4- ثبت نتایج در گذر زمان.

شرکت‌ها ذخیره‌ی کلی، اجتناب از هزینه، یا دیگر معیارهای مالی که اغلب به مقامات رسمی ارشد شرکت گزارش می‌شد را اندازه می‌گرفتند.

برای مثال، مقامات رسمی شرکت Dun & Bradstreet بیان کردند که اندازه‌گیری میزان ذخیره (پس‌انداز) یک عامل کلیدی در فرایند تدارکات آنها می‌باشد.

در نتیجه، مدیریت ارشد شرکت، اهدافی را برای فعالیت‌های تدارکات خود در ابتدای سال وضع کرده و به‌طور منظم گزارشات میزان پیشرفت را بازنگری می‌کند.

به واسطه‌ی این که بیشتر شرکت‌ها نقش سنتی فعالیت تدارکات خود را بسط داده‌اند، شرکت‌های متعددی واحدهای کسب و کاری خود را به منظور ارزیابی رضایت مندی ناشی از کیفیت، مناسب بودن، ارزش خدمات مهیا شده توسط سازمان تدارکاتشان، مورد بررسی قرار می‌دادند.

برای مثال شرکت Exxon Mobil یک سیستم سه لایه‌ای گسترده (وسیع) برای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت تدارکات بکار گرفت.

به ویژه این شرکت 8 معیار در لایه‌ی سطح بالا برای ارزیابی پیشرفت واحد تدارکات خود در زمینه‌ی مالی، رضایت مندی مشتریان، و اهداف عملیاتی کسب و کار ایجاد کرد.

لایه‌ی دوم (سطح دوم سیستم) معیارها برای نظارت بر عملکرد و محک زنی داخلی / خارجی، استفاده می‌شد.

در حالی که لایه‌ی سوم در سطح موضعی برای مدیریت اهداف روزمره، شامل ایجاد مطلوبیت با بهترین روش‌ها استفاده می‌شد.

مقامات رسمی شرکت همچنین اظهار داشتند که لازم است ارزیابی‌ها برای جلوگیری از بروز مخالفت‌ها که می‌توانند ارزش فرایند را کاهش دهند، دارای اعتبار باشند.

همچنین مقامات رسمی شرکت ذکر کردند که نیاز به قبول ارزیابی یا استفاده از فرایندهای جدید، به خصوص در مراحل ابتدایی از تلاش های مهندسی مجدد، از اینرو که شامل واحدهای کسب و کاری که رویکرد جدید هزینه پائین تر را استفاده می کنند می شود، بر کاهش هزینه ها به طور مستقیم تاثیر می گذارد.

برای مثال مقامات رسمی شرکت EDS بیان کردند که حدود نیمی از خدمات فن آوری اطلاعات کسب شده آنها از فرایند تدارکات جدید استفاده می کند.

آنها درجه و میزان استفاده فرایندها توسط مدیران کسب و کار (تجارت) به همان صورتی که به واحد آنها معرفی شده است، را مورد نظارت قرار می دهند.

شرکت EDS تخمین زده است که اگر مدیران تجاری این شرکت 70 تا 80 درصد از این فرایندها تا پایان سال 2001 استفاده کنند، شرکت حدود 26 میلیون دلار ذخیره خواهد کرد.

رویکرد استراتژیک می تواند به عنوان چهارچوبی برای هدایت ابتکار عمل قراردادهای

خدماتی وزارت دفاع مورد استفاده قرار گیرد:

رهبران ارشد وزارت دفاع نیاز به بهبود و ترفیع فرایندهایشان برای اکتساب خدمات، به خصوص اکتساب خدمات برای پاسخگویی به نیازها، را تشخیص دادند.

به هر حال وزارت دفاع برنامه ای استراتژیک، که ابتکارات عمل مختلف که در بخش ها جریان دارد را هماهنگ و یکپارچه کند یا اینکه نقشه ی راه برای تعیین و اولویت بندی تلاش های آینده مهیا سازد، کم دارد.

در این باب، رویکردهای استراتژیک دنبال شده توسط شرکت های رهبر مورد مطالعه ی ما می تواند به عنوان چهارچوبی کلی برای راهنمایی و هدایت ابتکارات عمل قراردادهای خدماتی وزارت دفاع به خدمت گرفته شود.

ممکن است وزارت دفاع دریابد که رویکرد "یک اندازه برای همه" مفید نخواهد بود و او نیاز به سازماندهی به رویکرد خود برای مواجهه با نیازها و خواسته های ویژه اش خواهد داشت.

همچنین در این رابطه، مقامات رسمی وزارت دفاع نیاز دارند اندازه ی وزارت دفاع و درجه و پیچیدگی خدمات مکتسبه ی آن، وجود اطلاعات سیستم های مالی ناکافی، و جنبه های منحصر به فرد محیط اکتساب فدرالی را مورد توجه و ملاحظه قرار دهند.

رهبران وزات دفاع تشخیص می دهند که تغییرات مورد نیاز است:

رهبران وزارت دفاع تشخیص دادند که تغییر در روش های جاری کسب خدمات در وزارت دفاع مورد نیاز می باشد. در ژانویه ی سال 2001 وزیر دفاع بیان کرد که تا زمانی که وزارت دفاع قدم های مهم و بزرگی را برای بهبود کیفیت خرید خدمات بر نداشته وزارت دفاع به سطحی از برتری و ثبات که برای برطرف ساختن نیازهایش مورد نیاز است، نمی رسد.

بعلاوه در گزارش سالانه وی به ریاست جمهوری و مجلس (کنگره) برای سال 2001، وزیر دفاع بیان کرد که وزارت دفاع بر روی ایجاد کسب و کاری انقلابی و روش های مدیریتی که به بخش تجاری برای دستیابی به حاشیه سود رقابتی در تغییر سریع بازار جهانی کمک می کند، در حال کار کردن است.

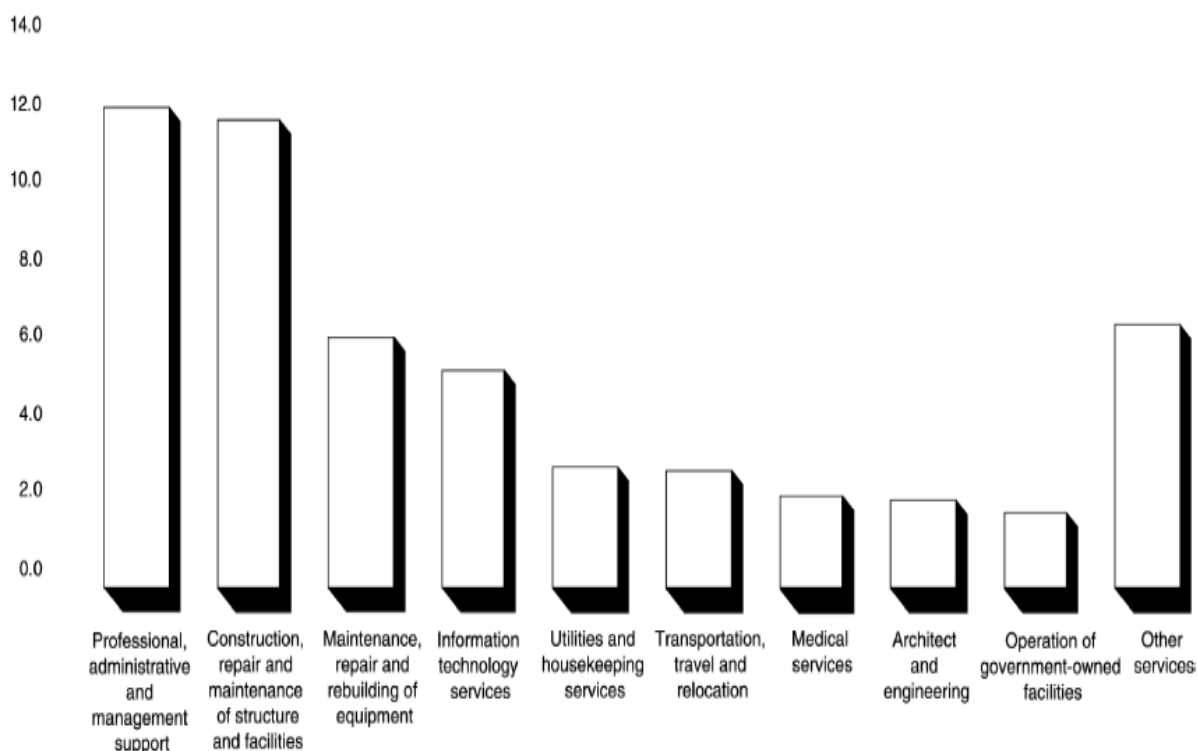
در دهه ی گذشته، کل خرید های وزارت دفاع به طور قابل توجهی به واسطه ی پایان جنگ سرد کاهش یافت که منجر به کاهش خرید از عرضه کنندگان و تجهیزات گردید.

در این دوره، خرید خدمات وزارت دفاع بیش از 16 درصد در شرایط واقعی رشد کرد که بیشتر آن قابل استناد به افزایش خرید خدمات فن آوری اطلاعات و خدمات پشتیبانی مدیریت، اجرائی و حرفه ای می باشند.

در نتیجه در سال 2000 وزارت دفاع حدود 53 بلیون دلار در خدمات، و تقریباً مقدار مشابهی نیز در تامین کنندگان تجهیزات خرج کرد. نمودار 3 نشان می دهد که دلارهای قراردادهای خدماتی وزارت دفاع در سال 2000 کجا رفته است.

نمودار 3- خرید خدمات توسط وزارت دفاع در سال 2000

Figure 3: Services Purchased by DOD in Fiscal Year 2000 (dollars in billions)



Source: GAO analysis of data extracted from the Federal Procurement Data System for actions exceeding \$25,000. Figure excludes actions categorized as research, development, test and evaluation activities.

زمانی که رهبران وزارت دفاع خواستار تغییرات چشمگیر شدند، این وزارت خانه کاملاً شبیه به نحوه ی عملیات شرکت های مورد مطالعه ی ما قبل از استفاده از رویکرد استراتژیک، عمل می کرد. برای مثال:

- مسئولیت خرید خدمات میان فرماندهی های نظامی اختصاصی، ادارات برنامه ریزی سیستم سلاحی، یا واحدهای عملکردی بر اصول نظامی، با بازنگری و کنترل بسیار اندک در سطح دپارتمان های وزارت دفاع - یا ارتش - منتشر می شد.
- وزارت دفاع سیستم اطلاعاتی که می توانست اطلاعاتی در زمینه ی میزان مصرف در خدمات را مهیا کند داشت، اما قابلیت اعتماد به این اطلاعات جای سوال داشت و خود سیستم بسیار کم به عنوان ابزاری برای مدیریت یا تعیین و شناسایی فرصت ها برای مدیریت پایگاه تامین کنندگان وزارت دفاع استفاده می شد.
- فرایند تدارکات در داخل وزارت دفاع اغلب به صورت کارآمد و اثربخش انجام نمی شد. کار ما علاوه بر آژانس های دیگر برای نشان دادن اینکه الزامات برای بسیاری تلاش های قراردادهای خدماتی به طور دقیق مشخص، راه های جایگزین به طور کامل مورد ملاحظه قرار نگرفته، آنالیز قوی قیمت صورت نمی گیرد و پیمانکاران به طور کافی نظارت نمی شوند، ادامه می یابد. برای مثال، دریافتیم سال گذشته وزارت دفاع از رقابت در اکتساب خدمات خودداری کرده است، و بازرسی کل وزارت دفاع نیز دریافت که وزارت دفاع به طور کافی وظایف پایه ای و اساسی مدیریت شامل تحقیقات بازار، آنالیز قیمت و نظارت بر پیمانکاران، را انجام نداده است. برخی مشکلات در تصمیم گیری ما برای تعیین مدیریت پیمان وارد می شود که ریسک بالایی را برای وزارت دفاع ایجاد می کند.

• این جا تعداد کمی معیارهای عملکردی سالیانه موسسه مرتبط با پیمانکاری خدماتی وجود دارد، برای مثال معیارهای کلیدی وزارت دفاع برای ارزیابی تغییرات در فرایندهای پیمانکاری آنها شامل موارد زیر می باشد:

1- درصد خریدهایی که توسط کارت های خرید صورت گرفته است؟

2- درصد قراردادهای بدون استفاده از کاغذ و تراکنش های پرداخت شده و

3- درصد کاهش در تحصیل نیروی کار.

این معیارها اثربخشی و کارایی هزینه یا کیفیت خدمات به دست آمده را اندازه گیری نمی کنند.

وزارت دفاع برنامه ای استراتژیک برای نشان دان (آدرس دادن) موضوع قراردادهای خدماتی ندارد:

وزارت دفاع و اجزاء انفرادی (اختصاصی) دفاع راه های مبتکرانه ای برای مدیریت بهتر اکتساب خودشان، شامل توسعه ی استفاده از رویکرد پیمان بر پایه ی عملکرد دارند.

با این حال وزارت دفاع برنامه ی استراتژیک برای هماهنگی این ابتکارات عمل در پیمان های خدمات یا برای به خدمت گرفتن نقشه ی راه جهت تعیین یا اولویت بندی فعالیت های فرایند ندارد.

از نقطه نظر چشم انداز سطح دواير (بخش ها) وزارت دفاع مانند سایر عاملین (نمایندگی های) فدرالی، استفاده از رویکرد پیمانکاری بر پایه ی عملکرد جهت کمک به توسعه ی فرایندهای خرید خدماتش را گسترش و توسعه می دهد.

رویکرد پیمانکاری (قرارداد) بر پایه ی عملکرد رویکردی است که در آن موسسه (عامل) خروجی یا نتایج مورد نظر (تمایل داشتن) را تعیین می کند و به تامین کنندگان خدمات اجازه می دهد تا در رابطه با چگونگی دستیابی به بهترین خروجی های مورد نظر (مورد علاقه) تصمیم گیری نماید.

دولت به طور گسترده از این فرایندها استفاده نکرده است، اما به جذب شرکت های تجاری پیشرو (رهبر)، برای دستیابی بیشتر به ابداع و نوآوری های فن آوری، و اطمینان بیشتر و بهتر از عملکرد پیمانکاران مبادرت می کند.

برای پشتیبانی از این اقدام (ابتکار عمل) وزارت دفاع کتاب راهنمایی منتشر کرده و همچنین آموزش اضافی برای کارکنان تدارکات خود فراهم می کند.

بعلاوه در ژانویه ی 2001 وزارت دفاع برای یک تیم در سطح ارشد برای تعیین بهترین روش ها، راهنماها، آموزش و سیاست های اضافی مورد نیاز برای پیمانکاری خدمات، پروانه ی تشکیل صادر کرد.

این گروه تلاش های اولیه ی خود را بر پیش نویس سیاست ها برای فراهم سازی نظارت بهتر بر روی خریدهای خدمات با ارزش دلاری بالا متمرکز کرده است.

بعلاوه مقامات رسمی دپارتمان های نظامی (ارتش) بیان کردند که فرماندهی های آنها تعدادی از ابتکارات عمل (اقدامات) مرتبط با پیمانکاری خدمات را دنبال می کنند.

بعنوان مثال فرماندهی سیستم عرضه دریایی، مدیریت محصول (کالا) را برای انتخاب تامین کنندگان و خرید خدمات از طریق خرید الکترونیکی ایجاد می کند.

فرماندهی سیستم های نیروی دریایی سیستم خرید الکترونیکی برای دریافت خدمات حرفه ای مانند مدیریت مالی و پشتیبانی های لجستیک برای قرارگاه های فرماندهی ایجاد می کند.

مقامات رسمی هوایی بیان کردند که آنها به فکر ایجاد یک موقعیت (جایگاه) در سطح اجرائی ارشد سازمان هستند که مسئولیت پذیری ویژه ای در قبال توسعه و ایجاد سیاست ها، بازنگری استراتژی های اکتساب (تدارکات) برای خدمات با ارزش بالای دلاری، و فراهم سازی نظارت کلی بر مصارف خدماتی نیروی هوایی داشته باشد.

مقامات رسمی نیروی زمینی بیان کردند که آنها در حال ارزیابی این که چگونه می توانند فرایندهای خرید خدمات در داخل سازمان نیروی زمینی را متمرکز کنند، می باشند.

در حالی که مقامات رسمی وزارت دفاع به این ابتکارات عمل (روش ها) که برای نشان دادن نیازها و موضوعات مختلف پیمانکاری خدمات مبادرت دارند، اشاره کردند، ولی آنها تصریح نمودند که وزارت دفاع برنامه ای استراتژیک برای هماهنگ سازی این ابتکارات عمل یا فراهم سازی نقشه ی راه برای تعیین یا اولویت بندی فعالیت های آتی، ایجاد نکرده است.

آنها بیان کردند که وزارت دفاع در حال حاضر توجهات خود را به بهبود چگونگی خرید خدمات تغییر می دهد، اما آنها معتقدند که وزارت دفاع عوامل مختلفی - شامل تعهد از طرف مدیریت ارشد وزارت دفاع - دارند که می توانند به عنوان موارد اساسی و مهم برای ایجاد یک نقش فعالتر در مدیریت خدمات به کار گرفته شوند.

ایجاد و توسعه ی رویکرد استراتژیک برای برطرف ساختن نیازهای متعدد وزارت دفاع:

رویکرد استراتژیک دنبال شده توسط شرکت های رهبر که ما آنها را مورد بررسی قرار دادیم، می توان به عنوان چهارچوبی کلی برای راهنمایی و هدایت ابتکارات عمل (اقدامات) پیمانکاری خدمات وزارت دفاع به خدمت گرفته شود.

به هر حال وزارت دفاع ممکن است دریابد که رویکرد " یک اندازه برای همه " برای تمامی خدمات کاربرد نخواهد داشت و این وزارت خانه نیاز خواهد داشت که رویکرد خود را برای برطرف ساختن نیازها و خواسته های ویژه اش سازمان دهی و مناسب سازی کند.

در این راستا مقامات وزارت دفاع نیاز خواهند داشت که به اندازه ی این وزارتخانه، درجه و پیچیدگی خدمات خریداری شده، و وجود سیستم های اطلاعاتی و مالی نارسا (ناکافی) توجه کرده و جنبه های منحصر به فرد محیط خرید فدرالی را به حساب بیاورند.

در حالی که مقامات رسمی شرکت بر نیاز به ایجاد چشم اندازی در سطح موسسه در زمینه ی اکتساب خدمات تاکید می کردند، اندازه ی وزارت دفاع و نیازهای خدماتی آن ممکن است این وزارت خانه را به دنبال کردن رویکردهای متفاوتی که وابسته بر خدمات ویژه و به خصوص می باشند، هدایت و راهنمایی کنند.

مقامات رسمی وزارت دفاع بیان کردند که در دپارتمان های نظامی (ارتشی)، فرماندهی های انفرادی (اختصاصی) وجود دارند که قابل مقایسه با ثروت 500 شرکت می باشند، که هر یک سالانه بلیون ها دلار در زمینه ی خدمات خرج می کنند.

بعلاوه مقامات رسمی وزارت دفاع بیان کردند که برخی خدمات در سطح اداره (دپارتمانی) کسب می شوند، در حالی که برخی خدمات دیگر (مانند پشتیبانی حمل و نقل و تعمیرات و نگهداری) ممکن است منحصر به فرماندهی ها، واحدها یا موقعیت های جغرافیایی ویژه ای باشند.

مقامات رسمی وزارت دفاع قبول دارند که آنها در مرحله ی اول به دستیابی و آنالیز داده ها در زمینه ی مصارف خدماتی وزارت دفاع برای تعیین و اولویت بندی خدمات ویژه که رویکرد همافکنگ تری به آنها اختصاص داد، نیاز دارند.

بعلاوه وزارت دفاع نیاز خواهد داشت تا چگونگی وجود مشکلات در سیستم های مدیریتی مالی و فن آوری اطلاعات خود را که می توانند در ابتکارات عمل (اقدامات) پیمانکاری خدمات تاثیر بگذارند، مورد ملاحظه قرار دهد. برای مثال:

- تلاش های وزارت دفاع برای بکار گرفتن یک سیستم واحد خودکار - سیستم تدارکات استاندارد- برای انجام فعالیت های بی شمار مرتبط با مدیریت قراردادها (پیمان ها) با افزایش هزینه ها، تاخیرات زمانبندی، مقوله های عملکردی موجه شده است. وزارت دفاع سیستمی را برای جایگزینی سیستم های موروثی که فرآیندهای مختلف پیمانکاری را حمایت کرده، در میان اجزاء سازمانی عمل می کرد و ظرفیت های تجارت الکترونیک و پایگاه داده های مشترک را فراهم می نمود، پشتیبانی کرد.
 - وزارت دفاع به مواجهه با ضعف های فراگیر در سیستم های مدیریت مالی خود که از توانایی این سازمان برای ایجاد اطلاعات مالی دقیق و به موقع مورد نیاز برای انجام تصمیم گیری های کسب و کاری دقیق جلوگیری می کند، ادامه می دهد.
 - وزارت دفاع استفاده از تکنولوژی های تجارت الکترونیک را برای ایجاد تغییر شکل و ساده و موثر سازی فرایندهای کسب و کاری خود در نظر دارد. ولی ما گزارش دادیم که چشم انداز تجارت الکترونیک وزارت دفاع در خطر و ریسک می باشد زیرا وزارت دفاع طرح معماری، یا طرح اولیه ی معمول، که از ضرورت ها برای ورود اثربخش عملیات های تجارت الکترونیک مدرن می باشد، در اختیار ندارد.
- بالاخره با تلاش دواير فدرالی برای مهندسی مجدد رویکردشان به خرید خدمات، وزارت دفاع با چالش هایی روبرو شد که سازمان های بخش خصوصی با آن موجه نشدند.
- به ویژه وزارت دفاع تابع قوانین و مقررات حاکم بر اهداف اقتصادی - اجتماعی، رقابت، و رویه ی پیمانکاری (انعقاد قرارداد) می باشد.

تحت وجود قوانین و مقررات، برای مثال، وزارت دفاع تابع اهداف پیمانکاری با کسب و کارهای کوچک می باشد و ممکن است مجبور شود تا تعداد زیادی از نیازمندی هایش را در یک قرارداد بزرگتر یکی کند، رویکردی که اغلب توسط شرکت های مورد مطالعه ی ما اتخاذ شده بود. در نتیجه وزارت دفاع نیاز خواهد داشت تا به تطبیق و سازگار نمودن روش های دنبال شده توسط شرکت های رهبر با محیط منحصر به فرد فدرالی توجه نماید.

نتیجه گیری:

شرکت های مورد مطالعه به جای این که فقط بهبودهای فزاینده ایجاد کنند و به طرز تلقی ای که خدمات را بعنوان عاملی خارجی بر در آمد خالص فرض می کرد ادامه دهند، ایجاد تغییرات چشمگیر در روش های خرید و مدیریت خدمات خود را برگزینند. با این که انجام این کار سخت و چالش انگیز بود، شرکت ها رویکردی استراتژیک را دنبال کردند زیرا این رویکرد برای رقابتی باقی ماندن آنها ضروری به نظر می رسید. رهبران وزارت دفاع تعهدی بزرگ و عمومی برای قبول بهترین روش های انجام و ایجاد تغییرات چشمگیر، ایجاد نموده اند. با این تعهد موجود، آنها می توانند نسبت به وظایف سخت تر ایجاد و توسعه ی تصویری دقیق و واقعی از مصارف خدمات در داخل وزارت کشور، تعیین اینکه چه ساختارها، مکانیزم ها و معیارهایی برای پرورش رویکردی استراتژیک می توانند بکار گرفته شوند، و سازگار نمودن این ساختارها برای مواجهه و پاسخگویی به نیازمندی های منحصر به فرد وزارت دفاع، متعهد شوند.

پیشنهادها برای اقدام اجرایی:

برای دستیابی به پیشرفت های مهم و با ارزش در دامنه ای از خدماتی که وزارت دفاع خرید می کند، پیشنهاد می کنیم که دبیر (وزیر) وزارت دفاع ارزیابی کند که رویکرد مهندسی مجدد استراتژیک، مانند مواردی که توسط شرکت های پیشروی مورد مطالعه ی ما بکار گرفته شد، چگونه می تواند بعنوان چهارچوبی برای هدایت تلاش های مهندسی مجدد وزارت دفاع بکار گرفته شود. وزیر دفاع باید ارزیابی کند که:

- سیستم های اطلاعاتی مدیریت یا مالی جاری یا برنامه ریزی شده می توانند انواع داده های مصارف که وزارت دفاع برای تعیین و شناسایی فرصت ها جهت افزایش قدرت خرید، کاهش هزینه ها، و فراهم سازی مدیریت و نظارت بهتر تامین کنندگان نیاز دارد را فراهم آورد. این داده ها می توانند شامل: انواع خدماتی که خریداری شده اند، تعداد تامین کنندگانی که برای خدمات به خصوصی استفاده شده اند، و مقداری که وزارت دفاع برای خدمات ویژه در کل و به ازای هر تامین کننده خرج می کند، باشد.

- نقش ها، فرآیندها و ساختارهای سازمانی جاری وزارت دفاع برای حمایت و پشتیبانی رویکرد استراتژیک تر برای اکتساب خدمات مناسب است؟ برای مثال، چگونه گروه های چند وظیفه ای (میان کارکردی) هماهنگی و مدیریت اکتساب خدمات را بهبود می دهند و چگونه به طور مفید و سودمند مدیریت خدمات / کالا را به طور تمام وقت برای فراهم سازی مدیریت اثربخش تر خدمات کلیدی ایجاد می کنند.

توضیحات آژانس (عامل):

در توضیحات پیش نویس این گزارش، وزارت دفاع با نظرات بیان شده در پیش نویس گزارش موافقت کرد.

وزارت دفاع بیان کرد که این وزارت خانه نسبت به ایجاد رویکرد استراتژیک تر برای اکتساب خدمات به گونه ای که فرآیندی نظارتی برای اکتساب خدمات توسعه دهد، متعهد شده است. وزارت دفاع همچنین توضیحات فنی غیر رسمی که ما به صورت مقتضی ثبت کرده ایم، فراهم کرد.

دامنه و روش کار (متدولوژی):

مدیر و عضو عالی نظامی، کمیته ی فرعی در زمینه ی پشتیبانی مدیریت و آمادگی رسمی، کمیته سنا در زمینه ی خدمات نیروی مسلح (نظامی)، در خواست کردند که GAO یک سری فعالیت که روش های عمل شرکت های پیشرو را می آزماید و "بهترین روشها" که می تواند برای وزارت دفاع مفید باشند تعیین می کند، انجام دهد.

این ماموریت بر اینک:

1- چگونه شرکت های پیشرو روش های کاری خود را در زمینه ی اکتساب خدمات، مهندسی

مجدد کردند و

2- حوزه ای که وزارت دفاع باید در آن رویکرد مشابه را دنبال کند، تمرکز دارد.

برای شناسایی و تعیین بهترین شیوه ها در بخش تجاری، تحقیقات ادبیاتی انجام داده و با دانشگاه ها، مجامع صنعتی، سازمان های تحقیقاتی، متخصصین در شیوه های خرید، تماس برقرار کردیم.

در رابطه با این بحث و آنالیز، ما تعدادی شرکت هایی که در زمینه ی روش های تدارکات برای خرید خدمات، پیشرو شناخته شدند انتخاب کردیم.

ما همچنین یک دستور کار استاندارد برای هر شرکت جهت به دست آوردن اطلاعات کلی در رابطه با ساختار سازمان، نقشها، ساختار، و طبیعت دایره ی تدارکات آنها، فرآیندی که به وسیله ی آن نیازهای خدماتی اشان را تعیین می کنند، و روش شرکت برای انتخاب، مدیریت و ارزیابی تامین کنندگان خدماتش، آماده کردیم.

ما همچنین از هر شرکت خواستیم که در رابطه با جزئیات بیشتر خرید خدمات ویژه (خاص) بحث کنیم تا توضیحات بهتری در رابطه با مهندسی مجدد روش های خرید آن ها بدهیم.

بعد از دیدار از این شرکت ها، خلاصه ای از اطلاعات به دست آمده فراهم کردیم تا مطمئن شویم اطلاعات به دست آمده از هر شرکت به صورت دقیق ثبت و درک کرده ایم.

در ضمن برای هر شرکت یک کپی از پیش نویس گزارش خود برای تجدید نظر و توضیحات فراهم کردیم. شرکت های مورد بازدید ما عبارتند از:

Brunswick Corporation, Lake Forest, illinois -1

The Dun & Bradstreet Corporation, Murray Hill, New Jersey -2

Exxon Mobil Corporation, Fairfax, Virginia -3

Electronic Data Systems Corporation, Plano, Texas -4

Hasbro, Inc, Pawtucket, Rhode Island, and -5

Merrill Lunch & Co., Inc, Jersey City, New Jersey -6

برای ارزیابی این که چه درس هایی می توان از تجربیات این شرکت ها برای راهنمایی و هدایت تلاش های وزارت دفاع گرفت، ما با مقامات رسمی وزارت دفاع و دپارتمان های نظامی مصاحبه کردیم تا تعیین کنیم آنها چه تلاش هایی برای بهبود اکتساب خدمات انجام داده اند.

ما همچنین یادداشت های سیاسی، دستورالعمل های راهنما، و دیگر مدارک مرتبط با ابتکارات عمل (اقدامات) برنامه ریزی شده و در حال انجام که بر پیمانکاری خدمت تاثیر می گذارند، بازنگری کردیم.

ما در رابطه با ارزیابی های خودمان از رویکرد شرکت های پیشرو با این مقامات رسمی مذاکره و بحث کرده و نظرات آنها درباره ی شباهت ها و تفاوت های رویکردهایشان را دریافت نمودیم.

همچنین از آنها در رابطه با موانع بالقوه ای که در راه بکارگیری رویکردهای مورد شناسایی ما وجود دارد سوال کردیم.

ما برای ارزیابی این که چگونه بهترین روش های ویژه می توانند برای استفاده توسط وزارت دفاع در ماموریت های آینده قبول شده و تطبیق داده شوند، برنامه ریزی می کنیم.

گزارش ما رویکردها و عوامل کلیدی را که شرکت ها برای مهندسی مجدد شیوه های تدارکات خدمات خودشان بکار گرفتند، خلاصه می کند.

ما قصد نداریم اظهار کنیم که تمام شرکت ها از رویکرد های مشابه پیروی کرده اند و یا بیان کنیم که دیگر رویکردها نمی توانند برای دستیابی به نتایج مشابه اتخاذ شوند.

همچنین، توانایی و اختیار ما در دستیابی و ارائه ی برخی داده های مرتبط که شرکت به آنها به صورت اختصاصی و مالکانه توجه می کردند، محدود شده است.

بعلت ماهیت رقابتی کسب و کار آنها، شرکت ها علاقه ای به انتشار جزئیات این که چگونه مهندسی مجدد شیوه های تدارکات در خروجی های موفقیت آمیز ویژه نتیجه داده اند، ندارد.

ما بازنگری خود را از جون سال 2000 تا دسامبر 2001 برای مطابقت با استانداردهای بازرسی دولتی عمومی مورد قبول، هدایت کردیم.

همچنین کمی های از این گزارش را به وزیر دفاع، دبیر نیروی زمینی، دریایی و هوایی، مدیر سازمان مدیریت و بودجه، مدیر سازمان فدرالی سیاست تدارکات و کمیته های کنگره ای مرتبط می فرستیم. در ضمن کمی های نیز برای افراد دیگری که در خواست می کنند، مهیا خواهیم کرد.