



## مخاطرات نوآوری حاصل از برون سپاری استراتژیک

محمد عبدالله نژاد

کارشناس مهندسی برق-مخابرات

سازمان صنایع هوافضا ، [MabdollahNejad@gmail.com](mailto:MabdollahNejad@gmail.com)

### چکیده

در گذشته برون سپاری محدود به وظایف جانبی کسب و کار می شد و عمدتاً انگیزه آن صرفه جویی در هزینه بود. اما در حال حاضر گسترش برون سپاری به درون حوزه مدیریت استراتژیک به یک حرکت معمولی تبدیل شده که علاوه بر وظایف جانبی کسب و کار در شایستگی های محوری و رقابتی سازمان ها نیز تاثیرگذار می باشد. همزمان با این توسعه، رویکرد مهاجرت از برون سپاری سنتی (با یک یا تعداد معدودی شرکای کلیدی و قراردادهای بلندمدت) به سوی برون سپاری استراتژیک (با چندین شریک و قراردادهای کوتاه مدت) آغاز شده است. البته با وجود منافعی که از این طریق برای بنگاه حاصل می شود، مخاطرات و مشکلاتی نیز در مورد نوآوری افزوده می شود. این مخاطرات که ماهیتی از نوع ریسک نشت دانش حاصل از تحقیقات مشترک و توسعه فناوری بین سازمانی دارد، می تواند ناشی از برون سپاری استراتژیک، پذیرش اعتماد، همکاری و دیدگاه شبکه ای بوجود آید. در این مقاله در مورد ریسک ها و مخاطرات مربوط به برون سپاری استراتژیک بحث شده و در انتها نیز برخی از اقداماتی که مدیران را در کنترل این مخاطرات یاری می کند را بحث می نماییم.

واژه های کلیدی: برون سپاری استراتژیک، ریسک، شبکه سازی، نوآوری

### ۱- مقدمه

درست مانند "کوچک سازی" و "لایه برداری"<sup>۱</sup>، برون سپاری به یکی از رژیم های عمده در رشته مدیریت استراتژیک در دهه اخیر تبدیل شده است. ادبیات دانشگاهی و حرفه ای در حوزه برون سپاری از دوره آغازین خود عبور کرده و به دوره بلوغ رسیده است. بدلیل این که برون سپاری نمی تواند به مدت طولانی به داخل مرزهای ملی محدود شود، تأثیری بنیادی بر اشتغال ملی می گذارد به همین علت اخیراً بسیار مورد توجه رسانه ها قرار گرفته است. برخی از مخاطرات مربوط به برون سپاری مقیاس بزرگ، به ویژه در فرآیندهای اصلی کسب و کار نگران کننده هستند و به طور فزاینده ای مورد مطالعه قرار گرفته اند. این مخاطرات شامل مواردی از قبیل انتخاب صحیح تأمین کننده و یا ارائه دهنده خدمات، توانایی آن ها در تحویل مطلوب و بلندمدت تخصص یا خدمات به عنوان "بهترین در دنیا" و همچنین ریسک از دست دادن برخی از شایستگی های محوری به نفع ارائه دهنده خدمات می باشد. در این مقاله، می خواهیم توجهات را به سوی یکی دیگر از مخاطرات برون سپاری استراتژیک

<sup>1</sup> delayering



که تاکنون کمتر مورد بحث واقع شده است، جلب نماییم. این ریسک رابطه تنگاتنگی با موضوع کلی تر نشت اطلاعات دارد. در واقع نشت اطلاعات هنگامی بوجود می آید که سازمان های تجاری به منظور دستیابی به دانش و تخصصی که نمی توانند به تنهایی توسعه دهند، با یکدیگر مشارکت می نمایند. در سال ۱۹۹۹ ترات و هوگت ۱ نشان دادند که بین موفقیت حرکت در لبه دانش از طریق تحقیق و توسعه اشتراکی فناوری در صنایع دانش بنیان و ریسک از دست دادن اطلاعات حساس تجاری به نفع رقبا بده-بستانی وجود دارد. آن ها این گونه استدلال کردند که نمی توان فقط با رویکرد مدیریت سنتی و قراردادهای قانونی این موضوع را کنترل نمود و نیازمند عملیات کنترل اجتماعی و به ویژه توسعه سطح بالایی از اعتماد متقابل می باشد.

در بخش دوم ریسک های مربوط به برون سپاری را مورد بحث قرار داده و شرح خواهیم داد که چگونه برون سپاری معضلاتی را در نوآوری که بسیار شبیه به ریسک نشت اطلاعات در تحقیق و توسعه اشتراکی فناوری می باشد، بوجود می آورد. سپس پیش از پرداختن به معضل نوآوری و چگونگی ارتباط آن با اعتماد و کنترل اجتماعی، در مورد اهمیت اعتماد برای مدیریت ارتباطات در روابط درونی برون سپاری توضیحاتی بیان می نماییم. همچنین در بخش بعدی توضیح می دهیم که چرا این معضل نوآوری در برون سپاری استراتژیک که شرکت ها روابط کوتاه مدت با شرکای متعدد نسبت به برون سپاری سنتی با روابط بلندمدت با یک تامین کننده دارند، بسیار برجسته تر می باشد. در انتها نیز به تعدادی از راه حل های بالقوه مدیریت برای مقابله با این مشکل اشاره خواهد شد.

## ۲- مخاطرات مربوط به نوآوری حاصل از برون سپاری

برون سپاری در دهه اخیر بسیار گسترش یافته و همه گیر شده است. دامنه آن از کاربردهای محدود به وظایف جانبی کسب و کار، به فعالیت های بسیار حیاتی کسب و کار سازمان ها توسعه یافته است. با وجود ترجیح سازمان ها به قراردادهای برون سپاری مقیاس بزرگ و بلندمدت با یک تامین کننده به ویژه در صنعت فناوری اطلاعات/سیستم های اطلاعاتی، هنوز هم این قبیل قراردادها به تعداد ناچیزی ثبت شده است. در ادبیات دانشگاهی تعدادی از مزایای مورد انتظار، که شرکت ها از برون سپاری نتیجه گرفته اند، شناسایی شده است. این مزایا شامل محدوده ای از کاهش هزینه های عملیاتی و قابلیت تبدیل هزینه های ثابت به هزینه های متغیر، تا قابلیت تمرکز بر روی شایستگی های محوری -در صورت دسترسی به صنایع پیشرو خارجی دارای شایستگی و تخصص - می شود. با این وجود ادبیات جدیدی در حال ظهور است که نقاط ضعف و ریسک های شراکت در توافقات برون سپاری مقیاس بزرگ را، به ویژه در جایی که در وظایف اصلی کسب و کار نگرانی وجود داشته باشد، برجسته می کند. الکساندر و یانگ در سال ۱۹۹۶ ریسک وابستگی به تامین کننده را مورد توجه قرار دادند و بازرگانی در سال ۲۰۰۱ توجه ما را به هزینه های پنهان برون سپاری جلب نمود. نویسندگانی از قبیل دوینگ و کوئین و هیلمر نیز احتمال از دست دادن دانش فنی به ویژه در مورد شایستگی های محوری را به عنوان عامل اصلی ریسک در برون سپاری شناسایی کردند. همچنین ارل در سال ۱۹۹۶ مشکلاتی که در انتخاب مناسب ترین تامین کننده خدمات به طوری که در بلندمدت توانایی ارائه امکاناتی ویژه در محیط کسب و کار با تغییرات بسیار سریع تکنولوژی، وجود دارد را مورد توجه قرار داد.

از منظر نوآوری و رقابت پذیری بلندمدت، نگرانی های سنتی در مورد هزینه به مراتب کم اهمیت تر از سوال در مورد چگونگی شناسایی و حفظ هسته رقابتی شرکت و از دست ندادن توانایی رقابت در بازارهایی است که به سرعت در حال تغییر بوده و غیر قابل پیش بینی در آینده می باشند. ادبیات مدیریت استراتژیک روی این موضوع فعال بوده و ابزارهایی پیشنهاد داده است. هامل و پراهالد در سال ۱۹۹۴ ابزار سه آزمون را برای فرآیندهای کسب و کار بحرانی، شامل، "ارزش مشتری"، "تفکیک رقبا" و "قابلیت توسعه" طراحی نمودند و ادعا کردند که در شناسایی شایستگی های محوری مفید و قابل اعتماد می باشد. همچنین نویسندگانی نظیر کوئین خوشبین هستند که این شایستگی ها می توانند شناسایی شوند اما هشدار می دهند که شرکت ها هرگز نباید این شایستگی های محوری خود را برون سپاری کنند. تعدادی از محققان نیز بر این باورند که علاوه بر

<sup>1</sup> Trott and Hoecht



شایستگی‌های محوری، مهارت‌های بسیار ویژه وابسته به مزیت رقابتی نیز، باید در داخل سازمان نگه داشته شوند. با این حال، به نظر می‌رسد در ادبیات مدیریت استراتژیک یک اجماع عمومی پدیدار شده است که دست کم هیچ یک از مهارت‌های مکمل یا شایستگی‌های سازمانی نباید توسط اتحاد و همکاری‌های بین شرکتی اداره و یا بسط و توسعه داده شوند. اما آن دسته از کالاها و یا خدماتی که دارای ارزش کم استراتژیک می‌باشند، می‌توانند از بازارهای باز خریداری شوند. اگر چه بحث و جدال کلیدی مدیریت استراتژیک، درباره موضوع شناسایی مطمئن شایستگی‌های محوری و یا مهارت‌های ویژه باقی می‌ماند، به عنوان مثال، McIvor نسبت به سایر نویسندگان اطمینان کمی دارد که این شایستگی‌ها را بتوان به دقت پیش‌بینی کرد: "اگر در نیازمندی‌های مشتری تغییراتی بوجود بیاید و یا رقبا فناوری‌های ابتکاری و نوینی را توسعه دهند، منشاء مزیت رقابتی آن شایستگی جاری می‌تواند متوقف شود."

همچنین سوال مهمی در مورد پتانسیل از دست دادن برخی از مهارت‌های اصلی و مزیت‌های رقابتی به نفع رقبا، در طی فرآیند همکاری وجود دارد. طبق ادعای هامل، به همان اندازه که مهارت‌های اصلی می‌توانند از شرکای دیگر آموخته شوند و در داخل یکی از شرکت‌های خودمان جذب شوند، مهارت‌هایی از خودمان نیز می‌توانند توسط یک شریک جذب شده و یک مزیت رقابتی منحصر بفرد در این فرآیند از دست برود. باوئر و کوق<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷ رفتار رهبران تکنولوژی صنایع نفت و گاز در دریای شمال را مشاهده نموده و متوجه شدند که شرکت در شبکه‌های به اشتراک‌گذاری مرزهای تکنولوژی، بنگاه‌ها را در معرض ریسک از دست دادن مرزهای رقابتی خود به نفع رقبا قرار می‌دهد. بطور قابل توجهی، این ریسک برای شرکت‌های با وضعیت بهتر و با نفوذ، با بهره‌گیری از موقعیت مرکزیت (هسته) شبکه نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر و با موقعیت ضعیف‌تر، بسیار کمتر بوجود می‌آید.

### ۳- مدیریت نوآوری در شرکت‌ها: چرا برون‌سپاری می‌تواند مانع نوآوری بشود

در مدیریت نوآوری، ادبیات متنوع و گسترده‌ای وجود دارد، نظیر زمانی که پیچیدگی بسیار زیاد، یا عدم قطعیت در پیش بردن نوآوری وجود دارد و یا زمانی که توسعه محصولات جدید بسیار شناخته شده است. در گذشته روی بسیاری از عوامل موثر در موفقیت شرکت و همچنین فعالیت‌ها و فرآیندهایی که به منظور اجرا نیاز به نوآوری داشتند، توافق قابل توجهی وجود داشت. در طول ۵۰ سال گذشته مطالعات بیشماری در مورد تلاش برای درک عوامل ضروری جهت ایجاد نوآوری و همچنین چگونگی تاثیر آن در فرآیندها، زمان و محل مورد نیاز و روش اجرا وجود دارد. جدول ۱ تعدادی از مطالعات کلیدی که برای درک بهتر ما موثر می‌باشند را نمایش می‌دهد.

جدول ۱- مطالعات کلیدی مدیریت نوآوری

ردیف	مطالعه	تاریخ	تمرکز بر
۱	Carter and Williams	۱۹۵۹	صنعت و پیشرفت‌های فنی
۲	Project Hindsight-TRACES, (Isensen)	۱۹۶۸	مروری بر تاریخ تامین مالی صنعت دفاعی دولت ایالات متحده
۳	ثروت بواسطه دانش (Langrish et al.)	۱۹۷۲	جوایز کوپینز برای نوآوری‌های فنی
۴	Project Sappho (Rothwell et al., 1974)	۱۹۷۴	عوامل موفقیت و شکست در صنعت شیمیایی
۵	مطالعات مینه سوتا (Minnesota)	۱۹۸۹	۱۴ مطالعه موردی در زمینه نوآوری
۶	Rothwell	۱۹۹۲	مرور ۲۵ سال مطالعات
۷	منابع نوآوری (Wheelwright and Clark)	۱۹۹۲	سطوح مختلف دخالت کاربر
۸	MIT!\$!!!!	۱۹۹۴	۵ مورد در سطح صنایع اصلی
۹	Project NEWPROD (Cooper)	۱۹۹۹	بررسی موفقیت و شکست در محصولات جدید در جغرافیای جهان
۱۰	نوآوری جهشی (Leifer)	۲۰۰۰	مروری بر شرکت‌های بالغ

<sup>1</sup> Bower and Keogh

برخی از تحقیقات انجام شده سعی در توضیح تفاوت‌های بین‌المللی توسعه تکنولوژی و نوآوری در سطح شرکت‌ها را دارند. نظریه پردازان اقتصادی نئوکلاسیک با وجود این که رویکردشان قادر به توضیح کامل پویایی فرآیندهای نوآوری و نقش شرکت‌ها و سایر موسسات نمی‌باشد، معتقدند ساختار بازار، فشار رقابت، تامین محلی مهارت‌ها به همراه ارتباطات باز از عوامل بسیار مهمی می‌باشند. همچنین در مورد ویژگی‌های خاص مورد نیاز هر نوع شرکت به منظور نوآوری شدن، مطالعاتی انجام شده است و تعداد قابل توجهی از تحقیقات مربوط به ابعاد استراتژیک رقابت می‌باشد. بسیاری از نویسندگان حوزه نوآوری نظیر سودر، ترات و تویس بر این باورند که نوآوری عمدتاً به عنوان یک فرایند مطرح است و نیازمند مدیریت دقیق می‌باشد، در حالی که از دیدگاه دیگران، نوآوری بیشتر به عنوان یک پدیده شناختی و رفتاری می‌باشد. با وجود این اختلافات، به نظر می‌رسد اغلب این نویسندگان این موضوع را بپذیرند که نوآوری پدیده‌ای است که می‌تواند به کنترل انسان منجر شود و بطور قابل ملاحظه‌ای اثرات متقابلی با انسان دارد. همچنین می‌دانیم که، دانش جدید از طریق همکاری افراد با یکدیگر در گروه‌ها و در متن سازمان خلق می‌شود، بنابراین کمک به افراد جهت به ظهور رسیدن کامل پتانسیل‌های خود و مشارکت در دانش جدید موضوعی حساس در مدیریت می‌باشد که در ادبیات بسیار مورد توجه قرار گرفته است.

مطالعات انجام شده در جدول ۱ به طور گسترده‌ای مربوط به مشاهدات پذیرفته شده‌ای است که نشان می‌دهد توانایی بنگاه برای موفقیت در توسعه محصولات جدید نوآور، تنها حاصل سرمایه‌گذاری‌های ملموس و غیر ملموس عمومی و خصوصی توسط عوامل فردی در اقتصاد نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر خصوصیات شخصیتی و میزان اثرات متقابل میان عناصر سیستم می‌باشد. این نظریه به شدت در ادبیات "سیستم‌های ملی نوآوری" حمایت می‌شود. در این دیدگاه، نوآوری و توسعه فناوری به طور فزاینده و ویژه‌ای به توانایی استفاده از دانش جدید تولید شده و ترکیب آن با دانش‌های موجود قبلی بستگی دارد. ظرفیت جذب دانش جدید، انتقال و انتشار دانش و توانایی یادگیری از طریق تعامل از عوامل حیاتی در موفقیت نوآوری می‌باشد. دانش تجاری جدید و مفید علاوه بر این که حاصل عمل آگاهانه افراد خلاق می‌باشد، نتیجه تعامل و فرآیندهای یادگیری بازیگران مختلف در سیستم‌های نوآوری؛ نظیر تولیدکننده، کاربران، تامین‌کنندگان، مقامات دولتی و نهادهای علمی می‌باشد، که دیوید و فورای به ابداع "قدرت توزیع دانش" در سیستم نوآوری پرداختند. در واقع، راکول ایده مدل ۵ نسلی مدیریت نوآوری را، بر اساس تسهیل‌گری سیستم‌های فناوری اطلاعات برای شرکت‌های داخل شبکه، مطرح نمود. اخیراً اصطلاح شبکه به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود و نیاز به برقراری اتصالات و پیچیدگی تعاملات، مستلزم پدیدار شدن شبکه به عنوان یک عامل اصلی تأثیرگذار در مدیریت نوآوری می‌باشد.

با توجه به اهمیت اثر سودمند همکاری بین شرکتی و نقش شبکه‌ها در نوآوری و یادگیری سازمانی، لازم است این مفهوم با جزئیات بیشتری باز شود. مارس در سال ۱۹۹۱ بین اکتشاف و بهره‌برداری در یادگیری سازمانی تمایز قایل شد. او استدلال کرد که بین کسب تجربه با جایگزین‌های جدید (اکتشافات) و پالایش فناوری‌های موجود و شایستگی‌های سازمانی (بهره‌برداری) تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد که مورد آخر در جایی که بدلیل عدم تمایل شرکت‌ها در به تنهایی عمل کردن، منجر به همکاری می‌شود و اولویت بالایی برای محدودسازی ریسک متصور می‌باشد، می‌تواند در تصمیم‌گیری برای توسعه درونی یا برون‌سپاری موثر باشد. از سویی دیگر، ایجاد دانش اکتشافی بسیار متکی به "باز بودن" و مشارکت اختصاصی در جوامع پژوهشی، شرکت‌ها، دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های پژوهشی، تامین‌کنندگان و مشتریان (پاول). در این جا عاملی مورد نیاز می‌باشد تا طرفین مشارکت در برون‌سپاری به صورت خیلی صمیمی‌تر از همکاری و با میل بیشتری مسئولیت‌های موجود در یک فعالیت را عهده‌دار شوند. علاوه بر این، مطابق استدلال پاول و همکارانش، محل نوآوری‌های اکتشافی، شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی است و به طور حتم به موفقیت شرکت در قرار گرفتن در جایگاه مرکزی شبکه و تجربه بدست آمده در مدیریت شبکه، بستگی دارد و ضمناً توانایی‌های داخلی و همکاری‌های خارجی به عنوان مکمل یکدیگر به سرعت جایگزین می‌شوند:

" تا زمانی که همکاری خارجی، دستیابی به منابعی که نمی‌توان در داخل بدست آورد، را فراهم می‌نماید، نیاز به توانمندی داخلی به منظور ارزیابی تحقیقات انجام شده در خارج از سازمان ضروری می‌باشد. همچنین شبکه به عنوان مکانی

برای خدمت‌رسانی به نوآوری می‌باشد چرا که دسترسی به دانش و منابعی که در غیر از محیط شبکه فراهم نمی‌باشد را در اسرع وقت فراهم می‌نماید و گذشته از آن در کسب تجربه متخصصان داخلی و قابلیت‌های یادگیری نیز موثر می‌باشد.

پاول و همکارانش در مطالعات خود در خصوص رفتار شبکه‌ای شرکت‌های فناوری زیستی فعال در زمینه تشخیص و درمان (۱۹۶۰-۱۹۹۴) برای اثبات فرضیه خود، دریافته‌اند که جایگاه مرکزیت شرکت در شبکه و افزایش مستمر تجربیات کسب شده در مدیریت گره‌های شبکه، عاملی برای پیش‌بینی قوی رشد و موفقیت اقتصادی می‌باشد. با وجود این که به دنبال تصمیم به برون‌سپاری یک فعالیت، ریسک ذاتی رها کردن شرکت مرکزی از مشارکت در شبکه‌های با ارزش، ظاهر می‌شود، اما فرآیند یادگیری تدریجی در شرایط الزام‌آور مدیریت شراکت و همچنین شرایط واقعی یادگیری فنی نوآوری‌های فناوری زیستی سبب پدیدار شدن تجربیات شبکه می‌شود. هم‌اکنون توسعه الگوهای نوآوری شبکه‌ای به توضیح تأثیر برتر و مسلم تعاملات داخلی و خارجی (شبکه‌ها) در فرآیند نوآوری کمک کرده است. تمامی این دانش‌های داخل شبکه، ثروت حاصل از دانشی که در سازمان نگهداشته شده است را در اثر تعامل به جریان می‌اندازد. هر چند که شناسایی، اکتساب و بکارگیری آن در توسعه محصولات موفق جدید، از فرآیندهای مشکل مدیریت نوآوری می‌باشد. در این‌جا اگر فعالیت‌های کلیدی سازمان برون‌سپاری بشوند، در صورتی که کوچک‌ترین شرکت، در جریان دانش اختلال ایجاد کند و یا یک شرکت خود را از شبکه با ارزش جدا کند، مشکلات بالقوه نهفته‌ای را برای شرکت‌ها بوجود می‌آورد. علاوه بر این، ناتوانی شرکت در حفظ شایستگی‌های رقابتی خود، علاوه بر به خطر انداختن آینده توان رقابتی شرکت، می‌تواند سبب ایجاد ریسک جدی وابستگی به تامین‌کنندگان خارجی شود. یک سوال مهم این است که آیا دسترسی مطلوب به امکانات و خدمات "بهترین در صنعت" برای حفظ مزیت رقابتی کافی می‌باشد به خصوص در جایی که ارائه‌دهنده خدمت در آن بسیار عالی عمل می‌کند و در آن تخصص ویژه، به صورت انحصاری تبدیل به بهترین استاندارد صنعت شده است. به طور کلی تا زمانی که هیچ کمبودی از مشاوره علمی در مورد نحوه مدیریت ریسک وابستگی به ارائه‌دهندگان و تامین‌کنندگان خارجی وجود نداشته باشد، ممکن است به طور منطقی در مورد مشکل خاص دسترسی به دانش پیش‌تاز جهانی از طریق برون‌سپاری، برنامه ریزی و توافق شود. مخاطرات دسترسی به "بهترین در صنعت" زمانی بوجود می‌آید که ارائه‌دهندگان پیشرو خدمات، تخصص پیش‌تاز جهانی خود را بین چندین مشتری گسترش بدهند و خدمات گیرنده‌ها در این مزایای منحصر به فرد همگرا شوند در این صورت آن خدمات و تخصص تعدیل شده و دیگر مزیت رقابتی نخواهند داشت. مشکل تعدیل تخصص پیش‌تاز، سبب می‌شود تا آسیب نوآوری از برون‌سپاری به مسئله شایستگی‌های محوری محدود نشود بنابراین شرکت‌ها باید حداقل ظرفیت جذب نوآوری که توسط تامین‌کنندگان خارج از شرکت توسعه یافته است، را داشته باشند. همچنین غیر قابل تصور است که ارائه‌دهندگان خدمات همواره بتوانند تجربیات موفق را در درون شرکت خود تکرار نمایند. در روابط برون‌سپاری سنتی، تعهد بلندمدت سبب می‌شود تا شرکت ارائه‌دهنده خدمات ملزم به خدمت‌رسانی در مدت طولانی قرارداد شود. توانایی تکرار بهترین ابتکار و نوآوری، علاوه بر وابستگی به شایستگی نسبی ارائه‌دهنده، به ارائه‌دهندگان خدماتی نیز بستگی دارد که ممکن است توانایی خود را بوسیله توافق رازداری با مشتریان قبلی و فعلی، محدود به تجربیات موفق کرده‌اند

یک معضل مهم پدید آمده این هست که: در حالی که اکثریت شرکت‌ها، برون‌سپاری را با حداقل امید برای به دست آوردن مزایای نوآوری از شرکت‌های دیگر انتخاب کرده‌اند، شرکت‌های منحصر بفرد در مقابل رقبا برای سود بردن از فواید سرمایه‌گذاری خود و تلاش‌های نوآوری، دلایل بیشتری دارند. با وجود این که موضوع بسیار مهمی از دیدگاه نوآوری سازمانی می‌باشد، اما این معضل عمدتاً در ارائه‌دهندگان خدمات باقی می‌ماند و آن‌ها برای حل و فصل این معضل مشاوران اختصاصی استخدام می‌کنند. در ادامه می‌بینیم که وقتی شرکت‌ها و صنایع از برون‌سپاری سنتی با روابط بلندمدت با یک ارائه‌دهنده خدمات، دور شده و در قالب برون‌سپاری استراتژیک، به روابط بسیار باز و کوتاه‌مدت با تامین‌کنندگان متعدد در تمامی فرآیندهای کسب و کار روی می‌آورند، این موضوع فشار بیشتری بوجود می‌آورد.

#### ۴- نقش اعتماد در مدیریت ارتباطات برون‌سپاری: نمونه ای از برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات

در مورد "اعتماد" صدها تعریف در ادبیات موضوع وجود دارد. یک تعریف عملی و کاربردی اعتماد این است که "یک عامل یا کارگزار وقتی که خودش را در معرض ریسک رفتارهای فرصت‌طلبانه دیگران قرار می‌دهد و دلیلی هم برای باور اعتماد از عدم فرصت‌طلبی دیگران ندارد، ایجاد اعتماد می‌کند." نکته کلیدی این است که اعتماد باعث بوجود آمدن احتمال آسیب‌پذیری اعتمادساز از رفتار طرف مقابل می‌شود، اما اعتمادساز از این احتمال چشم‌پوشی می‌کند. به عقیده زاکر اعتماد می‌تواند بر پایه تصدیق (از قبیل عضویت در همان گروه)، یا بر اساس فرآیند (فرآیندهای گذشته یا تغییرات مورد انتظار مانند تجربه تعاملات پیشین و شهرت) باشد و یا می‌تواند بر اساس سازمانی (جایی که اعتماد در ساختارهای رسمی الزام شده است و بستگی به خصوصیات ویژه فردی و یا سازمانی دارد، به عنوان مثال عضویت در انجمن‌های تخصصی) باشد. بوجود آمدن اعتماد در انجمن‌های پیچیده و مدرن بسیار مشکل است چرا که در آن جا یا دانش شخصی و تجربه تعامل بر اساس یک مبنا جهت گسترش اعتماد وجود ندارد و یا این که اعتماد می‌خواهد، به صورت رسمی حاکم شود.

برون‌سپاری یک سابقه طولانی در حوزه صنعت فناوری اطلاعات دارد. به دلیل هزینه‌های بالای زیرساختی فناوری اطلاعات و تغییرات سریع فناوری، سبب شده است تا از اوایل ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان‌ها، ارائه‌دهندگان خارجی را برای انجام وظایف فناوری اطلاعات در نظر بگیرند. اگر خدمات اطلاعاتی نقش پشتیبانی از وظایف کلیدی کسب و کار را بازی نکنند، دلایل این حرکت منطقی هستند و این خدمات را می‌توان با کیفیت بالاتر و بدون نیاز به ایجاد تعهد سرمایه‌گذاری قابل توجه و منابع، خریداری کرد. در اکثر موارد، روابط برون‌سپاری بیشتر به سمت جانسین شدن خدمات فناوری اطلاعات داخلی سوق پیدا می‌کند و در قراردادهای مربوط به آن پیگیری می‌شود تا ارائه‌دهنده خدمات مسئولیت یک یا چند فناوری اطلاعات سازمان و یا حتی وظایف کسب و کار را بپذیرد. در این مورد، روابط شامل انتقال منابع از سازمان برون‌سپار به ارائه‌دهنده خدمات خارجی می‌باشد و تعهدی بلندمدت به همراه یک قرارداد مفصل قانونی الزام‌آور بوجود آورده و نیازمند تغییرات عمده سازمانی خواهد بود به طوری که نقش دپارتمان فناوری اطلاعات داخلی از حالت تامین‌کننده خدمات به عهده‌دار شدن وظایف کنترل و واسطه‌گری خدمات کسب و کار و یا فناوری اطلاعات، تغییر می‌کند. چرا که سطح تعهد متقابل، مذاکرات طولانی مدت (۹-۱۲ ماه) قرارداد و قواعد مفصل، این موضوع را که بعدها می‌تواند سبب بروز مشکلات فناورانه شود و یا نیازمندی‌های کسب و کار تغییر کند (حتی قبل از اینکه قرارداد نهایی امضا شود)، امری عادی می‌نماید. نظر به این که به طور سنتی تمرکز اصلی در صرفه‌جویی هزینه، تکیه به راه‌حل‌های موجود است، هر دو طرف ممکن است در مقررات انعطاف‌ناپذیر گرفتار شوند که خود منجر به عدم رضایت برونسپار از خدمات دریافت شده و محروم‌سازی با محدودیت‌های اعمال شده توسط ارائه‌دهنده خدمات شود. به سبب بازه زمانی طولانی مدت، سطح تعهد منابع و تاکید بر بازدهی هزینه، اغلب یک رویکرد مبتنی بر بوروکراسی در مورد مدیریت ارتباطات و کنترل مدیریتی اتخاذ می‌شود که مناسب حفاظت از تغییرات درخواست‌ها نمی‌باشد و به همین دلیل منجر به ناامیدی در هر دو طرف شده و بعدها تمایل به اعمال سطح بالایی از کنترل مدیریتی را تحمیل می‌کند. جالب اینجاست که با وجود سطح بالای نارضایتی از ارائه‌دهندگان فعلی خدمات، تعداد زیادی از سازمان‌ها به دلیل سطح بالای هزینه‌های سربار در تکرار قرارداد، رابطه با ارائه‌دهنده موجود را تحمل می‌کنند.

در طول عمر پروژه‌های برون‌سپاری شده، باید روابط مربوطه مدیریت شوند. هزینه‌های مبهم و ماهیت پیچیده پروژه‌هایی که اغلب گرفتار انتقال دارایی‌ها از برونسپار به تامین‌کننده می‌شوند سبب الزام ضمیمه شدن جزئیات مفصل به قرارداد می‌شوند. این موارد، مورد علاقه ارائه‌دهندگانی می‌باشد که مایل نیستند با هزینه‌های فزاینده ناشی از ابهامات قرارداد روبرو شوند. در اصل، جزئیات ضمیمه شده (پیوست‌های فنی) قرارداد اغلب با فکر صحیح و حرفه‌ای و توسط افرادی با نیت مساعد تهیه می‌شوند و جایگزین یا تضعیف‌کننده اعتماد در روابط در نظر گرفته نمی‌شود. جزئیات قرارداد و تفسیر قانونی بیشتر به عنوان بستری در پس زمینه برای حفاظت هستند، هر چند که طرفین قرارداد اطمینان دارند که اجرای قانون کند و پر هزینه است و جبران خسارت از طریق پیگیری قانونی بهترین مسیر حل اختلافات نیست، در واقع آن‌ها در مقابل خطای فاحش

حفاظت می‌نمایند. با این حال، فراتر از قرارداد و پیوست‌های آن، میزان مناسبی از اعتماد برای کارکرد خوب روابط برون‌سپاری مورد نیاز می‌باشد.

سازمان برون‌سپار باید حداقل اعتماد را به شایستگی ارائه‌دهنده خدمات داشته و تمایل به نگه‌داشتن تعهدات قرارداد داشته باشد. این معمولا به سوابق موفقیت و شهرت ارائه‌دهنده خدمات بستگی دارد. با وجود این که فرآیند مناقصه قرارداد به روی تمامی مدعیانی که می‌توانند نیازهای پروژه را تامین کنند باز خواهد بود، اما اغلب قراردادهای بزرگ برون‌سپاری به بازیگران مشهور و مسلم صنعتی اعطا می‌شوند که سابقه موفقیت‌های پیشین آن‌ها ارتباط نزدیکی با موضوع داشته و یا این که مستقیما توصیه شده‌اند. به همان اندازه که برون‌سپاری سبب ایجاد همکاری نزدیک بین کارکنان داخلی و خارجی شود، اعتماد در روابط بین فردی برای موفقیت پروژه بسیار با اهمیت می‌شود. به طور معمول در قالب قراردادهای بلندمدت، امکان بوجود آمدن اعتماد در روابط بین فردی پیش می‌آید، اما در صورتی که به واسطه تغییر شرایط سازمان برون‌سپار (مانند رشد از طریق اکتساب یا حرکت به سمت بازار جدید) و یا تغییر تکنولوژی، محصولات و یا خدمات آخرین دستاوردها، نیاز به تغییر در شرایط قرارداد باشد ولی قرارداد به اندازه کافی اجازه سازگاری پویای خدمات تحویل شده را ندهد، این اعتمادسازی تضعیف می‌شود. در چنین مواردی، در جایی که اجازه واکنش سریع و سازگاری پویای شرایط را می‌دهد، بیشتر ترجیح داده می‌شود که از شیوه‌های نظارتی استفاده شود. قراردادهای برون‌سپاری غالبا انعطاف‌ناپذیر بوده و نیازمند مذاکره مجدد اساسی می‌باشد که خود منجر به ایجاد نارضایتی در هر دو طرف می‌شود و هر چند که حتی اگر یک بار اختلافات و تنش‌ها بوجود بیاید، مذاکره دوباره و متقابلا یافتن راه‌حل‌های سودمند بر اساس اعتماد دشوارتر می‌شود. حتی بدتر از آن، سیگنال‌هایی که روابط با ارائه‌دهندگان خدمات را دشوار می‌کنند، رویکرد مبتنی بر بوروکراسی برای کنترل مدیریتی با نظارت بسته‌تر و مانیتورینگ دخالت مستقیم شرکت برون‌سپار را تقویت می‌کنند. مسلم است که دست کم یکی از عوامل عدم سازگاری پویا، نرخ تغییرات فناوری است که سازمان‌ها را ملزم به پیشرفت می‌کند، بنابراین قراردادهای برون‌سپاری فناوری اطلاعات نیازمند ماهیت انعطاف‌پذیر می‌باشند و پیشرفت بیشتر، نیازمند رویکرد اعتمادسازی در مدیریت تماس و ارتباطات می‌باشد. به منظور حرکت به سمت ساختار اداری اعتمادسازی و رویکرد کنترل مدیریتی، نیاز است تغییراتی همچون تصمیم‌گیری مشترک انعطاف‌پذیر و هدف تعیین شده توسط هیئت مدیره اتحادیه مشترک با حمایت مدیریت ارشد، حسابداری شفاف و همچنین پاداش مبتنی بر نتیجه‌گیری با یک شناخت روشن از اولویت پرداختن به اهداف پویا نسبت به تعهدات قراردادی ثابت، ترکیب شوند. اگر چه چنین رویکرد کنترل مدیریتی، باید قبل از اینکه اعتماد از دست برود، اجرا شده باشد.

### ۵ - نشأت اطلاعات، اعتماد، شهرت و معضل نوآوری

در بخش‌های بالا استدلال کردیم که از دیدگاه نوآوری، اتکا به ارائه‌دهندگان خارج از بنگاه می‌تواند مشکل‌ساز شود، نه فقط به این دلیل که سازمان برون‌سپار ممکن است به تدریج زمینه‌های کلیدی تخصص را از دست بدهد بلکه به این دلیل که ممکن است ارائه‌دهندگان خارج از سازمان، در بلندمدت پیشستازی تخصص مورد نظر خود را حفظ نکنند و یا ممکن است تخصص آن‌ها در بین تعداد زیادی از مشتریان گسترش یابد به طوری از موقعیت "بهترین در جهان" و استاندارد بودن در صنعت تنزل یابند. مشکل نشأت اطلاعات در دل این معضل نهفته است. شرکت‌ها تمایل دارند روابط انحصاری با ارائه‌دهندگان خدمات داشته باشند، اما مشاوران که با مشتریان بسیاری کار می‌کنند بعید است بتوانند این انحصار را تحت تاثیر خود قرار دهند و تجربیات موفق که در هنگام کار با بسیاری از شرکت‌های مشتری بدست آورده‌اند را گسترش ندهند. جزئیات قانونی قراردادهای ممکن است راه‌حل‌های کوتاه‌مدتی پیشنهاد بدهند به طوری که می‌توان از نتایج ملموس حاصل از پروژه‌های خاص انجام شده محافظت نمود، اما همه نتایج نوآوری‌های پروژه مربوطه ملموس نبوده و نمی‌تواند به وضوح در قرارداد قانونی تعریف شود همچنین مشاوران انتظار دارند که آشکارا در لبه قلمروی تخصص حرفه‌ای خود برای همه مشتریان کار کنند.

ترات و هوگت در سال ۱۹۹۹ به صورت مقدماتی در مورد مشکل نشت اطلاعات در تحقیق و توسعه اشتراکی فناوری مطالعاتی انجام داده‌اند. آن‌ها ادعا کردند که شرکت‌ها برای پیشرفت و دسترسی به دانش جدید نیازمند نگاه به بیرون از بنگاه می‌باشند که آن هم آشکارا سبب ریسک نشت اطلاعات حساس تجاری به سمت رقبا می‌شود. اغلب استراتژی‌های شرکت‌ها در مورد تحقیق و توسعه با رویکرد نگاه به خارج بوده و به دلیل این که روش‌های سنتی مانند ابزارهای قانونی، مناسب کنترل این ریسک نمی‌باشند، شرکت‌ها در اعتمادهای ویژه و اعتبارسنجی واحدهای اقتصادی، به مکانیزم‌های کنترل اجتماعی متکی می‌شوند. هنگامی که شرکت‌ها از عقیده برون‌گرایی پیروی نکنند، بیشتر به دنبال استراتژی توسعه فناوری با نگاه به بیرون می‌روند، آن‌ها به تخصص محققان برجسته منحصر بفرود، تکیه می‌کنند. که این عمل را از طریق استخدام موقت متخصصان حوزه مربوطه و یا فعالیت اعضای برجسته جامعه شبکه‌های تحقیقات شاغل در یک سازمان به عنوان "معین‌کننده مرز" ۱ بین سازمان و جامعه علمی، انجام می‌دهند. چرا که دانش برتر سازمان در رابطه با موضوع و موقعیت ممتازش در جامعه تحقیقاتی، در پشت تمام دلایل اولیه برای بکارگیری آن‌ها قرار دارد. در صورتی که متخصصین پاره وقت استخدام شده بخواهند، حداقل در تئوری، فرصت‌های کافی برای نشت اطلاعات به رقبا و فاش کردن اسرار سازمان داشته باشند. کنترل مستقیم اداری (دیوانسالاری) تا حد زیادی بی‌اثر و غیر قابل پیاده‌سازی در این شرایط می‌باشد. در این جا کنترل‌کننده‌ها نیازمند درک دقیقی از ماهیت کار فرد کنترل‌شونده هستند، در قراردادهای حقوقی عبارتهایی نظیر محرمانگی و رازداری جزئیات و موافقت‌نامه‌های مالکیت فکری به عنوان مطالبی مهم از تجربیات خوب حرفه‌ای مورد پذیرش می‌باشند، اما تشخیص تخلف عمدی، دشوار و اثبات آن بسیار مشکل خواهد بود و هیچ یک از قوانین جبران خسارت نمی‌تواند خسارت‌ها و آسیب‌های وارده تجاری را جبران نماید. در چنین مواردی که ابزارهای قانونی و نظارتی و کنترل اداری (دیوانسالاری) اثربخشی محدودی دارند، شرکت‌ها نیازمند تکیه بر اعتماد و کنترل اجتماعی هستند تا بتوانند به طور صحیح با افراد مورد بحث کار کنند. اگر چه اعتماد همیشه به سمت تیرگی خیز بر می‌دارد، اما موضوع تحقیقات در سازمان‌ها دلایل خوبی برای اعتماد کردن به این افراد نظیر کارکنان شخصی خود و افراد حرفه‌ای موقتی می‌باشد که نیازمند حفاظت از اعتبار و شهرت حرفه‌ای خود به عنوان "سرمایه اجتماعی" می‌باشند تا در نظر کارفرمایان خود، مطلوب بنظر برسند. علاوه بر این، مشکل نشت اطلاعات و چگونگی کنترل آن، در مورد برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار حساس به دانش با پتانسیل بالای نوآوری صدق می‌کند و در مصاحبه با تیم یک پروژه تحقیقاتی مرتبط با نوآوری با این مسئله مواجه شده‌ایم که مشکل فشار اخلاقی و حرفه‌ای بر روی تعدادی از مشاوران سیستم‌های اطلاعاتی در مورد رازداری وجود دارد. با حرکت از تک‌تامین‌کننده سنتی بلندمدت به برون‌سپاری استراتژیک، بسیار بیشتر از یک مسئله مطرح می‌شود به طوری که در بخش بعدی در مورد آن بحث می‌نماییم.

### ۶- برون‌سپاری استراتژیک و معضل نوآوری

برون‌سپاری استراتژیک در مفهوم فراتر از برون‌سپاری سنتی است در برون‌سپاری استراتژیک پیگیری و طلب مزایای رقابتی از طریق برخورد باز با تمامی عملیات‌های تجاری از جمله شایستگی‌های محوری، انجام می‌شود، و برای هر کسی در داخل و یا خارج که درکی از ارایه بهترین راه حل داشته باشد، مزیت رقابتی فراهم می‌کنند. در مقابل، در برون‌سپاری سنتی با این امیدواری که سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت‌های نوآورانه خود را با دارا بودن یک بخش فعال اقتصادی شبکه شده به حداکثر برسانند، هیچ مرزی برای محافظت از فعالیت‌های محوری ندارند. به این معنی که به جای داشتن قراردادهای انحصاری با یک یا تعداد معدودی از ارائه‌دهندگان خدمات در دوره‌های زمانی بلندمدت که انتظار می‌رود راه حل‌های سفارشی حاصل شود، قراردادهای برون‌سپاری استراتژیک با شرکای متعدد در طول دوره‌های کوتاه‌مدت و با حفاظت بسیار کم از وظایف مربوط به شایستگی‌های محوری در برابر رقبای خارجی، خواهد بود. در این رویکرد ذاتا یک تناقض مسلم وجود دارد: برای این‌گونه روابط به دلیل وجود مخاطرات پیچیده قابل توجه، سطح بسیار بالایی از اعتماد مورد نیاز است. در عین حالی که شرایط برای

<sup>1</sup> boundary spanners



اعتمادسازی با جهت‌گیری کوتاه‌مدت و تعهد کمتر نسبت به روابط برون‌سپاری سنتی، خراب می‌شود. مخاطرات به میزان قابل توجهی بیشتر از برون‌سپاری سنتی می‌باشد: وقتی که شرکت با شرکای متعددی همکاری می‌کند خطر نشت اطلاعات حساس تجاری به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد، علاوه بر آن هسته بسیار مهم مزیت رقابتی از نظر دانش، تخصص و امکانات وابسته به خارج از سازمان خواهد شد. در این جا خطری وجود دارد که پیگیری یافتن منابع استراتژیک توسط سازمان‌ها ممکن است باعث تضعیف ظرفیت جذب مورد نیاز برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید توسط خودشان شود. یک اجماع کلی پدید آمده است که مهارت‌های تکمیلی یا توانایی‌ها و شایستگی‌های سازمانی می‌توانند از طریق اتحادیه‌ها و همکاری‌های باز اداره شده و توسعه یابند و همچنین کالاها و خدماتی که ارزش کم استراتژیک دارند می‌توانند از بازارهای آزاد خریداری شوند. هر چند که تعدادی از محققان، معتقدند شایستگی‌های محوری و اغلب مهارت‌های ویژه مربوط به مزیت رقابتی نیاز به نگهداری در داخل دارند Hamel و Reve در سال ۱۹۹۱ مدعی شدند که مهارت‌های اصلی را می‌توان از سایر شرکا آموخت و جذب یک از شرکت‌های خود نمود و البته به همان اندازه نیز عادلانه می‌باشد که یکی از مهارت‌هایمان جذب یک شریک شده و آن مزیت رقابتی انحصاریمان در این فرآیند از دست برود. باوئر و کوق رفتار رهبران فناوری حوزه صنایع نفت و گاز در دریای شمال را بررسی نموده و متوجه شدند که شرکت در شبکه‌های به اشتراک‌گذاری فناوری‌های پیش‌تاز، شرکت‌ها را در معرض ریسک از دست دادن فناوری پیش‌تاز رقابتی خود به نفع رقبا قرار می‌دهد. تا زمانی که بازیگران بزرگ قادر باشند خود را در حاشیه دور قرار دهند و مانع ارایه بیشتر راه حل‌های فناوری نوظهور خود بشوند، رقبای شبکه می‌توانند راه حل‌های فناوری شرکت‌های کوچک را به نفع خود ضبط کنند.

اگر در حال تجربه حرکت به سوی اقتصاد شبکه‌ای جهانی با تغییرات سریع و فزاینده تکنولوژی هستیم، نیازمند به اشتراک‌گذاری اطلاعات و همکاری در تحقیق و توسعه می‌باشیم، در این صورت برقراری روابط بلندمدت بین خریداران و ارائه‌دهندگان خدمات ممکن است هزینه‌های سنگین را بدلیل وجود موانع قانونی پیشرفت و نوآوری، تحمل‌ناپذیر کند. از منظر کنترل ریسک، ممکن است روابط انحصاری با تعریف واضح مرزهای سازمانی ترجیح داده شود، اما هزینه تبادل اطلاعات انحصاری در میان ارائه‌دهندگان خدمات در شبکه‌ها و محدود کردن خود به تخصص تنها یک شرکت می‌تواند قابل توجه باشد. علاوه بر این، همانطور که در بالا گفته شد، این قبیل روابط انحصاری، هنگامی که از طریق بوروکراسی و نه رویکرد مبتنی بر اعتماد مدیریت شوند کنترل مدیریتی را بی‌حاصل می‌کنند و چالش زمانی بوجود می‌آید که در پی یافتن روش‌هایی برای پیش‌برد اکثریت وظایف کسب و کار (و نه همه)، از طریق بهره‌گیری از دانش به اشتراک گذاشته شده تامین‌کنندگان خارجی شبکه و بدون از دست دادن توانایی‌های هسته رقابتی باشیم، این موضوع به عنوان نشت اطلاعات ناشی از اعتماد گسترده به خارج سازمان و یا تقلید رقبا تلقی می‌شود.

در اقتصاد شبکه‌ای، به سختی می‌توان هیچگونه انتخابی را برای یک شرکت تصور کرد و داشتن روابط نزدیک با بیش از یک ارائه‌دهنده خدمات قابل پذیرش می‌باشد. اگر علاوه بر این که یک سازمان اتصالات شبکه‌ای بسته‌تری را میان شرکت‌های تشکیل دهنده توسعه دهد، هر یک از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نیز روابط کوتاه‌مدت و بیشتری را با شرکت‌های خریدار رقیب شکل دهند، در این صورت "مرزهای اطلاعات" باز شده و تعهدات ارتباطات بلندمدت کاهش می‌یابد. شرکت خریدار انحصاری، با مشغول شدن به ارتباط با بیش از یک ارائه‌دهنده خارجی خدمات، انتظار دارد که اطمینان کمتری نسبت به پیش از این روابط انحصاری خود وجود داشته باشد، اما حداقل می‌خواهد که فرصتی برای بهره‌مندی بیشتر از تجربیات موفق صنایع مشترک داشته باشد و نسبت به رقبای خود از طریق تامین‌کنندگان خدمات، توسعه یابد. نتیجه این عمل ممکن است تعدیل مزایای مهارت‌های اصلی در صنعت به خارج باشد و سبب بهره‌گیری تمامی صنایع و فرسایش مزیت رقابتی برخی دیگر از اعضای آن شود. از نقطه نظر شرکت‌های فردی، سوال این است که چه چیزی می‌تواند از تعهد به رازداری و محرمانگی در مقابل چندین شرکت ارایه کننده خدمات که منافع تجربیات موفق در صنعت را به اشتراک گذاشته‌اند، حمایت بکند. به عنوان مثال همکاری بین شرکتی در صنایع نفت و گاز در دریای شمال نشان می‌دهد، ممکن است این سوال خوبی در مورد قدرت

چانه زنی نسبی شرکت های مشتری و همچنین منافع شرکت های ارائه دهنده خدمات در تکرار معامله با مشتریان کلیدی خود باشد.

مشکل نشت اطلاعات در تمامی ارتباطات برون سپاری به صورت ذاتی وجود دارد، اما مقدار این مشکل، وقتی که روابط دو به دو با شرکای متعدد و ترتیبات و آرایش شبکه ای بوجود می آید، به میزان قابل توجهی افزایش می یابد. برخی از شواهد تجربی نشان می دهند که قدرت شرکت ها ممکن است بتواند از اطلاعات حساسشان در برابر آن هایی که ضعیف تر هستند محافظت کند، اما یقیناً همیشه صحیح نیست. همچنین همیشه تعیین مرز دقیق میان دانش حرفه ای به روز مورد نیاز از مشاوران اختصاصی و تجربه صنعت فعلی و تجربه ابتکاری پیشروی انحصاری توسعه داده شده برای یک مشتری خاص که اسرار را حفظ می کند، آسان نیست. این مرز حتی سریع تر از پیشرفت توسعه فناوری تار خواهد شد.

### ۷- نتیجه گیری

قابلیت های نوآورانه شرکت به طور عمده وابسته به دانش انباشته شده در طی سال ها تجربه می باشد. بر خلاف مدل استفاده شده توسط اقتصاددانان، توانایی نوآوری را نمی توان به سادگی خرید و فروش کرد. از این رو، نیاز به یادآوری مدیران ارشد نسبت به صدمات غیر عمدی و ناخواسته ای می باشد که اگر شایستگی های محوری شان به آرامی از طریق برون سپاری فرسوده شود، ممکن است در توانایی سازمان برای بقا در درازمدت خسارت هایی وارد نماید. این مقاله یک رویکرد مفهومی متفاوتی را مطرح می کند که شرکت ها چگونه می توانند در مورد نقش برون سپاری و تاثیر آن بر توانایی نوآوری دید داشته باشند. باید دوباره نگاهی به آن چه که توفیقات بلندمدت در مقابل منافع کوتاه مدت تحویل می دهد، داشته باشیم. یک رویکرد مفهومی متفاوت مورد نیاز است. مدیران نباید در یک تلاش بیهوده با کاهش هزینه ها برای رقابت با کشورهای در حال توسعه نگرانی بوجود بیاورند. آن ها باید بر روی استفاده از پایگاه های دانش سازمانی خود به منظور توسعه محصولات جدید برای آینده و یا محصولات دارای ارزش افزوده تمرکز نمایند. مدیران ارشد نیازمند تجدیدنظر در استراتژی های خود هستند تا مطمئن شوند در سازمان خود فعالیت ها و فرآیندهایی دارند که خلاقیت را تسهیل نموده و در نهایت منجر به خلق محصولات جدید در آینده می شود.

البته این موضوع دست یافتنی می باشد در مقابل یک وضعیتی از فشارهای شدید برای کاهش هزینه ها و تضمین کسب و کار رقابتی در حداقل زمان ممکن وجود دارد. این مقاله دو ریسک ویژه استراتژیک را که در اثر همکاری در برون سپاری بوجود می آید را برجسته نموده است. اولین ریسک، مخاطرات ذاتی ناشی از چشم پوشی از توسعه دانش پنهان شرکت می باشد و دومین ریسک، ریسک احتمال نشت غیر عمدی/عمدی مهارت های موجود شرکت و شایستگی های محوری از طریق شخص ثالث ارائه دهنده خدمات می باشد. همچنین مفهوم اعتماد به عنوان یک مکانیسم امکان پذیر برای مدیران معرفی شده است تا علاوه بر درک پویایی نشت دانش، به عنوان ابزاری برای مدیریت این معضل از آن استفاده شود. از نقطه نظر شرکت های فردی، سوال این است که چه چیزی می تواند تعهد به رازداری و محرمانه بودن نسبت به شرکای متعدد را پشتیبانی کند. یک راه حل این خواهد بود که منافع خود را در تکرار معاملات ببینند. اگر شرکت خریدار در صنعت خود یک بازیگر با اهمیت باشد، ارائه دهندگان خدمات ممکن است بیم تضعیف شدن و تنزل به عنوان یک مشتری در آینده را داشته باشند و بنابراین ممکن است رفتار خود را کنترل نمایند. این امر به احتمال یقین نیاز به توجه به پتانسیل های افشای اسرار خواهد داشت که به شرایط ماهیت روابط میان ارائه دهندگان خدمات بستگی دارد. اگر به اندازه کافی در بین ارائه دهندگان خدمات با وجود همکاری های شبکه، همچشمی رقابت آمیز وجود داشته باشد، برخی از اعضای آن ممکن است "مغازه ای" برای فاش نمودن اسرار ارائه دهنده خدمات به خریدارانی ترتیب دهند که این خریداران امیدوار هستند بتوانند قراردادی برای تامین تدارک آینده منعقد کنند.

راه دیگر تامین تعهد برای خریدار، به دست آوردن سهم عمده‌ای از یک یا تعداد بیشتری از ارائه‌دهندگان خدمات خواهد بود. مالکیت جزئی ممکن است ارائه‌دهنده خدمات را به عنوان یک مشاور یا ارایه دهنده با جذابیت کم در نظر دیگر خریداران تبدیل کند اما تا اندازه‌ای مفهوم کنترل را حاصل می‌کند که شرکت خریدار می‌تواند تاثیر مستقیم آن را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بکار ببرد و کارکنان ارائه‌دهنده خدمات در سازمان (خود را بخشی از سازمان می‌بینند) آسیب کمتری می‌بینند. هرچند که این روشی بسیار پر هزینه برای خرید وفاداری و هزینه‌های شراکت می‌باشد اما به مراتب بالاتر از سود حاصل از برون‌سپاری استراتژیک خود خواهد بود. قراردادهای قانونی سفت و سخت نیز، حداقل در تئوری گزینه‌ای می‌باشد. در عمل، شایستگی‌های محوری دانش‌بنیان اغلب دارای طبیعتی ضمنی (نهان) داشته و تدوین و مستندسازی آن دشوار است بنابراین افشای اسرار قابل اثبات نیست. علاوه بر این، ماهیت برون‌سپاری استراتژیک، حرکت به سمت روابط کوتاه‌تر با تعریف قراردادهای با انعطاف‌پذیری زیاد و دقت کمتر می‌باشد.

تا حدودی، ممکن است به واسطه پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، راه حلی‌هایی ارائه شوند. آن‌ها خدماتی ارایه می‌دهند که عمدتاً بر روی بهره‌وری (هزینه) فناوری اطلاعات (مانند پشتیبانی از محصول، نگهداری شبکه و خدمات راهنمایی) متمرکز شده‌اند و ممکن است به علت ورشکستگی خریدار متوقف شود چرا که کاملاً خاص شرکت می‌باشد. خریداران ممکن است به جای قراردادهای بلندمدت خدمات، مدل دسترسی/خرید در زمان نیاز را در جایی که از راه‌حل‌های استاندارد بهره‌برداری می‌شود، انتخاب بکنند. به طوری که معمولاً این مدل روی مهارت‌های اصلی و مزیت رقابتی تاثیر نمی‌گذارد و ریسک قابل قبول خواهد بود. اگر شبکه و توسعه تکنولوژی به اشتراک گذاشته برای آینده صنعت فناوری اطلاعات باشد، یک گزینه دیگر برای خریداران بزرگ، حفظ ظرفیت مشارکت خود در این شبکه‌ها خواهد بود. که ممکن است به دو صورت حفظ و یا جذب افراد جدید به شرکت‌های خریداری که توانایی پیشرو بودن در توسعه صنعت را دارند و به صورت فعالانه در شبکه‌ها شرکت می‌نمایند، می‌باشد. وظیفه این افراد، که باید در زمینه خود بسیار متخصص باشند، عمل کردن به عنوان "مشخص کننده‌های مرز"<sup>۱</sup> بین تحقیقات علمی، شرکت‌های ارایه خدمات مشاوره‌ای و شرکت خریدار مربوطه خود می‌باشد. کار آن‌ها تعریف و علامت‌گذاری نواحی در معرض ریسک بالا در درون سازمان‌هایشان و انتخاب و نظارت بر شرکت‌های بیرونی‌ای که خواستار دسترسی به وظایف کسب و کار و فرآیندهای با ریسک بالا هستند، خواهد بود. آن‌ها به عنوان بخشی از فرآیند تعیین شرکت‌کنندگان در مناقصه و بخشی از قرارداد نهایی به راحتی می‌توانند ارایه کنندگان خارجی خدمات را برای واگذاری وظایفی ویژه به صورت انحصاری مشخص نمایند، از قضاوت "مشخص کننده‌های مرز" روی صلاحیت‌های اشخاص مشخص شده نظیر شایستگی اعتماد می‌توان به عنوان یک وسیله کنترل ریسک افشای محرمانگی استفاده کرد.

به عنوان یک نتیجه، کارکنان خارجی خدمات با کسب و حفظ اعتماد "مشخص کننده‌های مرز" از شرکت‌های مشتری خود می‌توانند منافع شغلی بسیاری را به دست آورند و این می‌تواند به عنوان معیار کلیدی انتخاب برای سپردن قراردادهای آینده به شرکت‌شان تبدیل شود. در نتیجه، مشکل اعتماد از سطوح پایین‌تر اعتماد به ارایه‌دهندگان خدمات به سطوح بالاتر اعتماد در کنترل کننده‌ها / "مشخص کننده‌های مرز" منتقل خواهد شد. هرچند که این موضوع از مشاهدات شاپیرو در سال ۱۹۸۷ منعکس می‌شود که "یکی از ابعاد پنهان اعتماد این هست که ما آن را بطور مکرر محافظت می‌کنیم و به شکست آن حتی با اهدای (بخشش) اعتماد بیشتر پاسخ می‌دهیم". اغلب "مشخص کننده‌های مرز" علاقه دارند از شهرت‌شان به عنوان عاملی برای قابل اعتماد بودن و صالح بودن محافظت نمایند چرا که این اعتبار و شهرت به سرمایه اجتماعی‌شان باز می‌گردد. به طور طبیعی، مانیتورینگ و نظارتی که می‌تواند روی "مشخص کننده‌های مرز" در سازمان خود اعمال نمود، محدود به "ساعت کاری" و "اعتماد خارجی" می‌شود و از نشت اطلاعات می‌تواند به آرامی پس از سپری شدن ساعت‌ها و در طول واگذاری‌های آینده به شرکت‌های رقیب، به ویژه زمانی که به اندازه کافی ضمانت‌های قانونی موثر برای جلوگیری از آن وجود ندارد، رخ دهد. بنابراین، به منظور کنترل این ریسک، نیاز است که در میان "مشخص کننده‌های مرز" حداقل سطح تبادل اطلاعات از خریداران

<sup>1</sup> boundary spanners

بزرگ وجود داشته باشد. علاقه‌ای جمعی در میان خریداران برای محدود کردن ریسک افشا و خیانت و همچنین اخراج افراد غیر قابل اعتماد از دایره مشاوران با امکان دسترسی به نواحی در معرض ریسک بالا، وجود دارد. چه این علاقه جمعی غلبه بکند و چه منافع کوتاه‌مدت قابل حصول از رفتار افشاگر (خیانت‌گر)، واضح است که موضوع وسوسه‌انگیز آینده به احتمال بسیار زیاد سوال در مورد از شخصیت "مشخص‌کننده‌های مرز" شبکه در فهرست سوالات وجود خواهد داشت. مشخص شده است که اگر امکان تشخیص فراهم نباشد، علاقه جمعی به ضمانت اجرایی در شبکه‌ها، لزوماً متکی به سخت‌گیری زیاد نمی‌باشد و حفاظت‌های دیگری نیز مورد نیاز است. این چنین حفاظت مورد علاقه، می‌تواند توسط مشاوران خارجی با انگیزه حفظ شهرت به عنوان سرمایه اجتماعی بوجود بیاید. احتمالاً غیرممکن است که یک "مشخص‌کننده مرز" بتواند عدم آگاهی همکاران شبکه از یک خیانت (افشای راز) را ثابت کند، اما منافع شخصی مشاوران خارجی‌شان احتمالاً این هست که آن‌ها را از ارتکاب به رفتار خیانت‌آمیز در همان مرحله اول متوقف کنند.

### مراجع

[1] A. Hoecht, P. Trott. *Innovation risks of strategic outsourcing*, Technovation 26 (2006) 672–681

[1] Lacity, M., Hirschheim, R., (1993). *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*, Wiley, Chichester.