

از تئوری تا عمل

درباره پیمان سپاری خدمات مالی

منبع: مجله The Banker، اکتبر ۲۰۰۵

مترجم: سیدحسین علوی لنگرودی

نباشد، اما ملاحظه می‌شود که بسیاری از اجزای آن وسیله نقلیه، پیمان سپاری شده‌اند. در واقع، یک خریدار، به این مساله توجهی ندارد که چه کسی سیستم‌های الکتریکی این وسیله نقلیه را ساخته است، بلکه آنچه برای خریدار مهم است، این است که یک چیز کاملاً نو و دست‌اول را خریداری نماید. این تازگی، همان چیزی است که شما می‌خواهید و از آن انتظار دارید.

یکی از چالش‌های همیشگی و تاریخی که بانک‌ها با آن روبرو بوده‌اند، نیاز آنها به تولید هر چیزی است که توزیع می‌کنند، یعنی محصولات و خدمات مالی و بانکی، اما از همان آغاز، مشخص شد که چنین الزام و نیازی، کاملاً بی‌هوده و نابجاست و الزامی وجود ندارد که یک بانک، تمام خدماتی را که عرضه می‌کند، خودش تولید کرده باشد.

هم‌اکنون، شاهد رشد روزافزون پیمان سپاری در حیطه‌های

کارکردی بانک‌ها مثل منابع انسانی، IT، پردازش اطلاعات مالی و

غیره هستیم.

• اعضای هیات مدیره بانک‌ها و موسسات مالی، در زمان تصمیم‌گیری

درباره پیمان سپاری، چه مسایل مهمی را باید در مدنظر داشته باشند؟
* کریس هاروی: اعضای هیات‌مدیره، می‌بایستی به طور کامل از اهداف و مقاصد پیمان سپاری آگاه باشند. این مساله دارای سه بُعد است: اولاً، آیا پیمان سپاری با هدف افزایش انعطاف‌پذیری بانک یا موسسه مالی در بازار و افزایش ظرفیت‌ها و توانایی‌های آن صورت می‌پذیرد؟ ثانیاً، آیا پیمان سپاری باعث کاهش هزینه‌ها خواهد شد؟ و ثالثاً، پیمان سپاری تا چه حد می‌تواند به بانک یا موسسه مالی در مدیریت ریسک (ریسک‌های عملیاتی، بازار، اعتباری و غیره) یاری رساند؟

پیمان سپاری (Outsourcing) در خدمات مالی، موضوع گفتگو با Colin Klipin، رییس بخش جهانی گروه Alliance Solutions در بانک ABN AMRO و Chris Harvey، از گروه Global Banking در Deloitte می‌باشد که شرح کامل آن، در پایین آمده است.

• شرکت‌های مالی که می‌خواهند دست به پیمان سپاری بزنند، با چه

چالش‌هایی روبرو هستند؟

* کریس هاروی: مشکلات و موانع بسیار زیادی پیش روی چنین شرکت‌هایی وجود دارد. اولین مشکل، گزینش آن چیزی است که می‌بایستی مورد پیمان سپاری قرار گیرد. تجربه نشان داده است که هرگونه تصمیم‌گیری درباره موضوع پیمان سپاری، نقشی تعیین‌کننده و حیاتی در موفقیت کل فرایند پیمان سپاری در بلندمدت دارد. از طرف دیگر، به‌طور سنتی، پیمان سپاری را به صورت یک سری فعالیت‌ها و عملیات غیراصلی و حاشیه‌ای تعریف می‌کنند، در حالی که بسیاری از اموری که به نظر مشتریان، خدمات بالقوه اصلی و مرکزی می‌باشند، برای نهادهای مالی مجری آن خدمات، غیراصلی و حاشیه‌ای تلقی می‌شوند.

• به عنوان مثال؟

* کریس هاروی: نمونه بارز این مساله، پرداخت‌ها هستند، یعنی فعالیت‌های حیاتی و کلیدی که یک بانک برای مشتریان انجام می‌دهد. اما در مواردی چون پرداخت‌های برون‌مرزی که نهادهای مالی محلی قادر به پاسخگویی به کلیه تقاضاهای مشتریان و متقاضیان خود نیستند، عاقلانه‌تر آن است که به یک طرف سوم یا شخص ثالث مراجعه شود، یعنی شخصی که می‌تواند از برتری‌های رقابتی خود در بازارهای محلی به سود خود و طرفین معامله، یعنی بانک یا موسسه مالی و مشتریان آنها استفاده کند.

* کولین کلیپین: برای مقایسه، عملیات خرید یک ماشین را در نظر بگیرید: از دیدگاه یک تولیدکننده هیچ چیز در یک وسیله نقلیه وجود ندارد که "مرکزی و اصلی"

کسب برتری‌های رقابتی در زمینه‌هایی چون مبادلات ارزی و تامین مالی، نیاز مبرمی به پیمان‌سپاری در حوزه‌های خاص دارد. این نیاز برای بانک‌های کوچکتر، بسیار بیشتر و حیاتی‌تر خواهد بود. از لابلای گفتگوها و بحث‌هایی که با اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها و موسسات مالی کوچک و بزرگ داشتیم، به این نتیجه قطعی رسیدیم که برای حفظ برتری‌های رقابتی در بخش‌های خدمات مالی و کاهش هزینه‌ها، تمام بانک‌ها و موسسات مالی، به تغییر مدل کاری و چرخش به سمت پیمان‌سپاری نیاز دارند و برای رفع این نیاز هم در ابتدا باید اعضای هیات‌مدیره را با مفهوم پیمان‌سپاری آشنا کرد و سپس، به آنها آموخت که چگونه می‌توانند پیمان‌سپاری را وارد سازمان خود نمایند.

● رویکرد بانک ABN AMRO در قبال پیمان‌سپاری چگونه است؟

* کولین کلیپین: ما بخش ویژه‌ای به نام بخش جهانی Alliance Solutions را در این بانک تاسیس نموده‌ایم که وظیفه‌اش، کمک‌کردن به موسسات مالی برای دستیابی به اهداف استراتژیک، افزایش ارزش سهام آنها و بهبود بهره‌وری و سوددهی در آنها می‌باشد. یکی از روش‌های رایج و پرطرفدار برای تحقق این هدف نیز توسل‌جستن به پیمان‌سپاری، به‌ویژه پیمان‌سپاری مالی و خدماتی است.

ما رابطه نزدیکی با اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها و موسسات طرف قرارداد داریم و امکان ارزیابی‌های هدفمند و آشنایی آنها با چالش‌ها و فرصت‌های آینده را برای آنها فراهم می‌آوریم و این، یکی از بهترین راه‌ها برای حرکت‌دادن این موسسات به سمت الگوهای کاری جدید و متنوع می‌باشد. رقابت تنگاتنگ بانک‌ها و موسسات مالی منطقه‌ای و بین‌المللی، عرصه را برای ایفای نقش بانک‌های محلی، تنگتر و پیچیده‌تر ساخته است و برای رهایی از این مسأله، این بانک‌ها و هیات‌مدیره آنها، می‌بایستی از فرایند پیمان‌سپاری در بخش‌های گوناگونی چون مدیریت نقدینگی، پرداخت‌ها، ارز خارجی، تامین مالی تجارت و غیره بهره‌گیرند و در یک کلام، ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را افزایش دهند.

● شما چگونه می‌خواهید نگرش مشتریان نسبت به پیمان‌سپاری یک فعالیت پرخطر را تغییر دهید؟

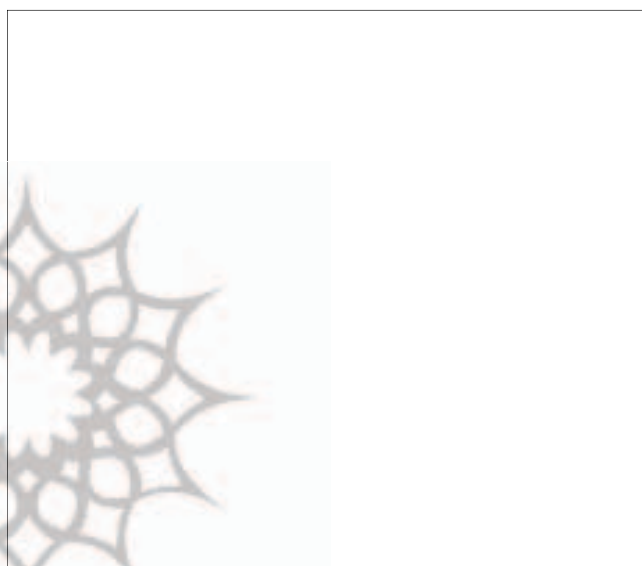
* کریس هاروی: البته ریسک‌ها و چالش‌های متعددی در فرایند پیمان‌سپاری نهفته است، همانطوری که در سایر فعالیت‌های نوین نیز چنین ریسک‌ها و چالش‌هایی به چشم می‌خورند. به عقیده من، کلید موفقیت برای فایز آمدن بر این ریسک‌ها و چالش‌ها عبارتست از شناسایی بموقع آنها و تلاش برای مدیریت‌کردن آنها. به همین علت است که کارکردن با شریکی که درک و شناخت درستی از ریسک‌ها و چالش‌های کنونی دارد، مهم و حیاتی است و به مشتریان در کنترل این ریسک‌ها کمک شایانی می‌کند.

* کولین کلیپین: اگر هدف بلندمدت شما عبارت باشد از ایجاد روابط استراتژیک با مشتریان خود، پس شما می‌بایستی گزینه‌های بالقوه و مشخص را برای پیمان‌سپاری در اختیار آنها قرار دهید تا آنها بتوانند بنا به نیازهای خود، یک یا چند مورد از آنها را برگزینند. یکی از اهداف کلیدی ما، دستیابی به چنین موقعیتی است که ما را قادر می‌سازد تا از طریق خدمات پیمان‌سپاری، بهترین و کاملترین خدمات را در حوزه‌هایی چون استراتژی‌بندی مالی و مدیریت ریسک، در اختیار مشتریان خودمان که همان موسسات مالی و بانک‌ها هستند، قرار دهیم.

* کولین کلیپین: آمادگی و تمایل فرهنگی هم فاکتور مهم دیگری است که باید مورد توجه قرار گیرد. یک بانک، می‌بایستی از نظر فرهنگی آماده پذیرش این نوع تحول باشد و بدیهی است که این مسأله نیازمند حمایت و توجه هیات‌مدیره است.

● موسسات مالی چگونه با چالش‌هایی چون ریسک‌ها، به مقابله برمی‌خیزند؟

* کریس هاروی: هیچ موسسه مالی یا بانکی نمی‌تواند ریسک‌هایش را به طور کامل پیمان‌سپاری کند و اگر هم چنین امری ممکن بود، قانونگذاران اجازه آن را نمی‌دادند. با این حال، پیمان‌سپاری، باعث کاهش ریسک هم می‌شود. آنچه یک موسسه مالی از طریق پیمان‌سپاری به دنبال آن است، عبارتست از دستیابی به سیستم‌های بهتر، کنترل دقیقتر و گسترده‌تر، حاکمیت مطلوب و افزایش توانایی برای سنجش و نمایش عملیات، و درنهایت، کاهش ریسک. این مسایل همگی در موافقتنامه بازل ۲، مورد اشاره قرار گرفته‌اند.



② هیچ الزامی وجود ندارد که یک بانک، تمام خدماتی را که عرضه می‌کند، خودش تولید کرده باشد.

● آیا پیمان‌سپاری یک روند واقعی است یا مجازی؟

* کریس هاروی: پیمان‌سپاری، بنا به تعریف، یک روند واقعی است. هم‌اکنون، ما شاهد رشد روزافزون پیمان‌سپاری در حیطه‌های کارکردی بانک‌ها، از قبیل منابع انسانی، IT، پردازش اطلاعات مالی و غیره هستیم. دامنه این رشد و تحول، حتی به حیطه‌هایی چون پیمان‌سپاری عملیاتی، آن هم عملیات "هسته اصلی و مرکزی" یک بانک یا موسسه مالی نیز کشیده شده است و این حوزه‌ها را از حوزه‌های سنتی فعالیت‌های مالی جدا می‌سازد.

* کولین کلیپین: آنچه مسلم است، این است که پیمان‌سپاری ترکیبی است از راه‌هایی که به وسیله آنها، یک بانک قادر خواهد بود تا در حوزه‌های گسترده‌تر و حجیم‌تر وارد شود و برای موفقیت و کامیابی در عرصه رقابت، اقدام به سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی عظیمی نماید که بدون پیمان‌سپاری، غیرقابل‌اجرا هستند. یک بانک محلی یا منطقه‌ای بزرگ برای موفقیت در عرصه‌های جهانی و