

# مدلی برای تصمیم برون‌سپاری در بانک صنعت و معدن (تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز)

نویسندگان: دکتر لیا الفت<sup>۱</sup> و مسعود براتی<sup>۲\*</sup>

۱. عضو هیات علمی و دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی
۲. دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات دانشگاه علامه طباطبایی

\*Email: Barati\_Masoud@yahoo.com

## چکیده

مدتی است که بسیاری از سازمان‌های کشور به برون‌سپاری به عنوان یک راهبرد کاهش هزینه روی آورده‌اند. این گرایش ضرورت بررسی‌های همه‌جانبه و تصمیم‌گیری‌های ساختارمند را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در این مقاله، مدلی برای تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌های بانک صنعت و معدن ارائه می‌شود. این مدل به عنوان یک یاریگر تصمیم، مدیران را در انتخاب صحیح فعالیت‌های قابل واگذاری کمک می‌کند. طراحی مدل بر اساس مطالعه ادبیات موضوع، پیمایش مبتنی بر تجربیات و استفاده از نظر خبرگان صورت گرفته است. مدل ارائه شده از سه منظر امکان‌پذیری، تناسب کیفی و تناسب هزینه‌ای تصمیم برون‌سپاری را با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره ارزیابی می‌کند. این مدل برای ارزیابی تصمیم تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز مورد استفاده قرار گرفته و برون‌سپاری آن با توجه به هر سه منظر فوق توصیه شده است.

**کلید واژه‌ها:** برون‌سپاری، تأمین داخلی، تصمیم‌گیری

راهنمای  
بازرگانی

دانشور، رفتار

Commercial  
strategies

- دریافت مقاله: ۸۸/۳/۲۲
- پذیرش مقاله: ۸۹/۶/۲۵

*Journal of  
Commercial  
strategies  
Shahed University  
Nineteenth Year  
No.02, Autumn &  
Winter 2012- 2013*

دو فصلنامه  
دانشگاه شاهد  
سال نوزدهم - دوره جدید  
شماره ۲  
پاییز و زمستان ۱۳۹۱

## مقدمه

شرایط نوین کسب و کار موجب شده است که برون‌سپاری فعالیت‌ها در سال‌های اخیر مورد توجه بیشتری قرار گیرد. می‌توان تصمیم‌گیری در این زمینه را یکی از پیچیده‌ترین تصمیماتی دانست که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. انگیزه سازمان‌ها از برون‌سپاری بسته به ماهیت آنها متفاوت است. در گذشته، برون‌سپاری تنها هنگامی صورت می‌گرفت که سازمان‌ها به دلایلی همچون عدم توانمندی، فقدان ظرفیت، فشارهای مالی یا محدودیت فناوری، قادر به انجام کار خاصی نبودند. اما امروزه سازمان‌هایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمان‌های خود استفاده می‌کنند (۱).

بانک‌های سراسر جهان در کنار سازمان‌های مختلف، به طور روز افزونی در حال برون‌سپاری فعالیت‌های خود هستند. صرف نظر از فعالیت‌های غیر محوری نظیر خدمات درباری و نگهداری، خدمات امنیتی، نگهداری اموال و ساختمان‌ها، تهیه غذا و... که در برخی موارد واگذاری آنها به یک الزام نیز تبدیل شده است، بسیاری از بانک‌ها به طور چشمگیری در حال برون‌سپاری فرایندهای حوزه فناوری اطلاعات، امور اداری و منابع انسانی هستند. به علاوه، برون‌سپاری فرایندهایی نظیر بررسی اعتبار وام گیرنده و گرفتن وثیقه، صدور و کلرینگ چک، تحقیقات بازار، آماده‌سازی گزارشات حسابداری، سیستم‌های حقوق و دستمزد، و حتی فعالیت‌های مهم‌تری چون مدیریت نقدینگی و مدیریت سرمایه‌گذاری در برخی بانک‌های دنیا به چشم می‌خورد.

اگر چه از کاهش هزینه به عنوان مهم‌ترین انگیزه برون‌سپاری یاد می‌شود ولی باید گفت که انگیزه‌ها بسته به صنعت و کسب و کار مربوط متفاوت است. در هشتمین گزارش سالانه شاخص برون‌سپاری که توسط مؤسسه برون‌سپاری (۲۰۰۵) تهیه گردیده، به مهم‌ترین انگیزه شرکت‌ها برای برون‌سپاری اشاره شده است که کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، بهبود تمرکز سازمان، و دسترسی به فناوری‌های جدید در راس آنها قرار دارند (۲). بانک مرکزی اروپا نیز انگیزه بانک‌های اروپایی را برای برون‌سپاری بررسی نموده است که برآن اساس،

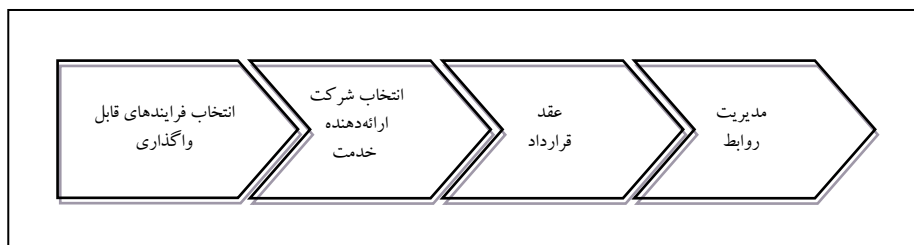
کاهش هزینه و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، مهم‌ترین انگیزه‌ها ذکر شده‌اند. این نتیجه توسط گروه تحقیقاتی گارتنر نیز تایید شده است. این گروه تحقیقاتی دریافته است که از ۳۹ بانک منتخب مجله فورچون، ۲۱ بانک مهم‌ترین دلیل برای برون‌سپاری را تمرکز بر توانمندی‌های محوری و پیرو آن افزایش ارزش آفرینی برای سهامداران و حذف ریسک، ذکر کرده‌اند. تجربه «لوجیکا سی ام جی» از قراردادهای مالی نیز، نقش قابل توجه برون‌سپاری در بهبود عملکرد شرکت را از طریق افزایش قابلیت سودآوری، بازدهی سرمایه بیشتر، و افزایش کارایی سرمایه یادآور می‌شود (۳).

با این وجود هنوز هم در بعضی موسسات خدمات مالی نوعی بدبینی نسبت به برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار وجود دارد. علت این بدبینی را می‌توان در شواهدی جستجو کرد که مبین شکست سازمان‌ها در انتخاب راهبرد برون‌سپاری هستند. به عنوان مثال، تحقیقی که توسط گروه مشاوره پی‌ای در سال ۱۹۹۶ انجام گرفته است نشان می‌دهد که تنها ۵ درصد شرکت‌های مورد بررسی به سطح مطلوبی از مزایای برون‌سپاری رسیده‌اند. در تحقیق دیگری نیز توسط لانس دال و کوکس (۱۹۹۷) نشان داده شد که تصمیم برون‌سپاری به ندرت با توجه کافی به چشم انداز راهبردی سازمان اتفاق می‌افتد و بیشتر سازمان‌ها صرفاً در جستجوی کاهش هزینه‌های کوتاه مدت هستند (۴). با این وجود، روندهای اخیر بیانگر توجه بیشتر شرکت‌ها به ماهیت راهبردی تصمیم برون‌سپاری و در نتیجه افزایش میزان موفقیت آنها بوده‌اند. مطالب فوق از یک سو ضرورت توجه به برون‌سپاری را به عنوان یک راهبرد تحقق اهداف سازمانی و از سوی دیگر اهمیت انتخاب صحیح فعالیت‌ها و اتخاذ تصمیمات سنجیده را در فرایند برون‌سپاری مشخص می‌سازد.

برون‌سپاری موفق را می‌توان حاصل‌گذار از چهار مرحله دانست. در اولین مرحله شرکت به بررسی و نظارت فرایندها، تجزیه و تحلیل کارایی آنها و ارزیابی آنچه باید برون‌سپاری شود، می‌پردازد. به عبارت دیگر تصمیم به برون‌سپاری یا تأمین داخلی یک فرایند در این مرحله اتخاذ می‌شود. پس از مشخص شدن فرایندهای قابل برون‌سپاری، نوبت به انتخاب تأمین‌کننده‌ای می‌رسد که صلاحیت انجام آن فرایند(ها) را داشته باشد. لازمه

قرارداد برون‌سپاری قابل اجرا است. سرانجام، سازمان برون‌سپار باید بتواند بر عملکرد شرکت ارائه‌دهنده خدمت نظارت کرده، نتایج را ارزیابی و مسائل احتمالی پیش رو را حل و فصل نماید (شکل ۱).

تحقق این مهم، مجهز شدن به ابزاری جهت ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان مختلف است. در گام بعدی، عقد قرارداد با تأمین‌کننده واجد شرایط مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف از این مرحله دستیابی سازمان به یک



شکل ۱. مراحل برون‌سپاری فرایندها کسب و کار

### عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری

برون‌سپاری زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت (مشتری) کل یا قسمتی از یک وظیفه کسب و کار داخل را به یک تدارک‌کننده خدمت خارجی (فروشنده) واگذار می‌نماید. برون‌سپاری را می‌توان طراحی فعالیت‌ها به وسیله ارکان ثالث، قرارداد بستن کارا و سیستماتیک با سازمان‌های بیرونی برای خرید فعالیت تعریف نمود (۵). در برون‌سپاری فرایند کسب و کار بخش یا کل یک فرایند کسب و کار به همراه سیستم‌های پشتیبان آن به شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات واگذار می‌گردد (۶).

پژوهشگران اولیه، اغلب، تصمیمات برون‌سپاری را با استفاده از نظریه هزینه معامله تحلیل می‌کردند. اما در سال‌های اخیر، جنبه‌های راهبردی نظیر توانمندی محوری و انعطاف‌پذیری سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. بررسی تجربیات سایر سازمان‌ها به‌ویژه مؤسسات مالی مبین این واقعیت است.

سون (۱۹۹۸) در مطالعه خود برون‌سپاری در صنعت بانکداری آمریکا را از ابعاد هزینه‌های ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی، هزینه‌های معاملاتی و منابع مالی مازاد، و تأثیر آنها بر تصمیم برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی مورد بررسی قرار داده است. در این مطالعه، اطلاعات مورد نیاز از ۲۴۳ نفر از مدیران ارشد بانک‌های آمریکا گردآوری شده است. مجموع نتایج به‌دست آمده شواهدی دال بر نقش مهم عوامل اقتصادی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران

آنچه در برون‌سپاری حایز اهمیت بسیار است، اتخاذ تصمیم درست در مورد مراحل مختلف این فرایند بویژه تصمیم‌گیری در انتخاب فرایندهای قابل برون‌سپاری است. تصمیم درست برون‌سپاری، تعیین‌کننده موفقیت در دستیابی به منافع برون‌سپاری یا حداقل سازی ریسک‌های آن است.

در این مقاله مدلی جهت ارزیابی تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌ها در بانک صنعت و معدن ارائه شده است. در این راستا، مطالعات وسیعی در ادبیات موضوع انجام شده است که بخشی از آن شامل کتب و مقالات و بخشی دیگر بیانگر تجربیات یا نظرات دست‌اندرکاران و نهادهای مرتبط با خدمات مالی و بانک‌های جهان در خصوص برون‌سپاری بوده است. به علاوه تجربیات برخی سازمان‌های داخلی، به‌ویژه بانک صنعت و معدن، مورد مطالعه قرار گرفته است.

این مقاله در چهار بخش سازمان یافته است. بخش نخست، به شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری از طریق مطالعه مبانی نظری مربوط پرداخته است. در بخش دوم، روش انجام پژوهش، مدل مفهومی و قوانین تصمیم ارائه شده است. در بخش سوم با ذکر نمونه‌ای، نحوه کاربردی مدل بیان شده است. بخش پایانی نیز به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری اختصاص یافته است.

محوری)، عملیات و سیستم‌های سازمانی (برای مثال لجستیک و کنترل)، هزینه و کارایی هزینه، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، و تأمین کنندگان (برای مثال بازار پیمانکاران) صورت می‌گیرد. مدل پنسیلوانیا نیز از ۸ معیار شامل مقایسه هزینه هر واحد، میزان فزونی نیروی کار، وجود محدودیت‌های زمانی مهم، قابلیت دسترسی پیمانکار، حجم کار، سطوح دشواری برنامه‌ریزی، نیاز به تجهیزات یا مهارت‌های خاص، و میزان بازرسی مورد نیاز، برای ارزیابی امکان برون‌سپاری فعالیت‌ها استفاده می‌کند.

سرانجام از ترکیب سه مدل استفاده شده توسط آژانسهای ایالتی (آریزونا، تگزاس، و پنسیلوانیا)، مدل نهایی شامل شش منظر کیفی زیر با رویکرد کارت امتیازی متوازن ارائه گردید.

۱. مشتریان (تمرکز بر منافع شهروندان، قانون‌گذاران، مشاورین دولتی، و گروه‌های ذینفع خاص، و هماهنگی با قوانین و مقررات)
  ۲. کسب و کار داخلی (تمرکز بر توانمندی‌های محوری سازمان، فناوری، و مهارت منابع انسانی)
  ۳. نوآوری و کنترل (تمرکز بر نظارت و کنترل، قابلیت تقسیم/بخش پذیری فعالیت‌ها، تأثیر بر سایر موسسات دولتی)
  ۴. مالی (تمرکز بر هزینه‌ها، اثر اقتصادی، به موقع بودن)
  ۵. کارکنان (تمرکز بر عوامل جامعه شناختی مرتبط با کارکنان نظیر روحیه، آموزش مجدد، جابجاسازی)
  ۶. بازار پیمانکار (تمرکز بر ویژگی‌های بازار تأمین کنندگان و پیمانکاران بالقوه نظیر کیفیت، قابلیت اطمینان و تعداد)
- لامرس (۲۰۰۴) با استفاده از نظریه هزینه معامله و نگرش مبتنی بر منابع چارچوبی را برای اخذ تصمیم خرید یا ساخت در صنعت بانکداری آلمان توسعه داد. بر آن اساس، بانک فعالیتی را برون‌سپاری می‌کند که برای انجام آن نه تنها دارای مزیت رقابتی یا توانمندی محوری نیست بلکه دارای ضعف رقابتی نیز هست. به علاوه خاص بودن دارایی، عدم اطمینان و میزان تکرار آن کم است و در نتیجه هزینه تأمین بیرونی و نظارت آن کاهش می‌یابد. شرط لازم برای برون‌سپاری، وجود یک بازار قابل اعتماد و کارآ از تأمین‌کنندگان مختلف است. علاوه

بانک‌ها در زمینه برون‌سپاری ارائه می‌کند. هزینه‌های ایجاد و معامله، گزینه‌های برون‌سپاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اما در عین شگفتی منابع مالی مزاد تأثیری بر فرایند تصمیم‌گیری ندارد. نتایج این تحقیق نشان داد که برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌ها به شدت متأثر از منافع ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی در داخل بانک است. هزینه معاملاتی نقش مهمی در تصمیم‌گیری راجع به برون‌سپاری ایفا می‌کند ولی تأثیری به مراتب کمتر از تأثیر هزینه‌های ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی دارد (۷). برگارا و لیوناتی (۲۰۰۰) طی پژوهشی در بانک‌های اروگوئه رویکرد هزینه معامله را برای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری پیشنهاد کردند (۸). مرکز تحقیقات لوئیزیانا (۲۰۰۲) با هدف طراحی مدلی جامع برای ارزیابی امکان برون‌سپاری فعالیت‌ها اقدام به مطالعه و بررسی وضعیت برون‌سپاری در سه ایالت آریزونا، پنسیلوانیا و تگزاس نموده است (۹). در مدل آریزونا ارزیابی‌های کیفی خدمات، برنامه‌ها و وظایف قابل واگذاری به بخش خصوصی در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول یک لیست اولیه با توجه به عواملی نظیر مأموریت سازمان، وجود منفعت تأمین‌کننده بخش خصوصی، نارضایتی زیاد مشتریان، و وجود پیشینه موفق از خصوصی‌سازی در سایر موسسات مشابه، تهیه می‌گردد. سپس در مرحله دوم، لیست اولیه فعالیت‌ها با توجه به نقاط قوت بازار رقابتی (قابلیت دسترسی، توانایی، تعداد پیمانکاران بخش خصوصی)، کیفیت خدمات (تأثیر بالقوه برون‌سپاری بر اثربخشی، به موقع بودن و کامل بودن خدمت)، کنترل (توانایی سازمان برای نظارت بر خدمات ارائه شده)، ریسک (قرار گرفتن در معرض ریسک بیشتر از طریق پیمانکاری)، موانع قانونی (تأثیر قوانین و آیین‌نامه‌ها بر انتخاب گزینه برون‌سپاری)، مقاومت سیاسی (حمایت سیاسی از انجام داخلی فعالیت‌ها)، تأثیر بر کارکنان دولتی (تعداد کارکنانی که از برون‌سپاری نفع می‌برند و تعداد کارکنانی که از تأمین داخلی نفع می‌برند)، منابع (مهارت، تسهیلات، تجهیزات، زمان، بودجه)، و کارایی هزینه، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

در مدل تگزاس ارزیابی فعالیت‌ها برای برون‌سپاری بر اساس عوامل و احکام بیرونی (همچون جنبه سیاسی)، اثربخشی سازمانی و استراتژیک (برای مثال توانمندی‌های

به عنوان عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری معرفی شده است (۱۳):

- تأثیرات احتمالی برون‌سپاری بر مواردی چون میزان درآمد، توانایی مالی، نقدینگی، تأمین منابع، حجم سرمایه بانک و ریسک‌های احتمالی؛
  - تأثیرات شکست احتمالی تأمین‌کننده در ارائه خدمت بر اعتبار و نام تجاری بانک و توانایی تحقق اهداف، استراتژی و برنامه‌های کسب و کار؛
  - هزینه برون‌سپاری به عنوان بخشی از هزینه‌های عملیاتی بانک؛
  - میزان وابستگی به یک تأمین‌کننده خاص، به ویژه در صورتی که بانک خدمات مختلفی را به آن تأمین‌کننده برون‌سپاری کرده باشد.
  - قوانین و مقررات
  - مسایل امنیتی و محرمانه
- جدول ۱ عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری را به اختصار بیان می‌کند.

### روش‌شناسی تحقیق

در این مقاله، به منظور تحقق اهداف مورد انتظار از برون‌سپاری، بهره‌مندی از مزایا و حداقل‌سازی ریسک‌های آن، مدلی برای تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌های بانک صنعت و معدن ارائه گردیده است. سؤالات اصلی پژوهش عبارتند از:

۱. چه عواملی بر تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌های بانک مؤثرند؟
۲. مدل یاری‌گر تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌ها در بانک صنعت و معدن چگونه است؟
۳. نتیجه ارزیابی تصمیم تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز به وسیله این مدل چه می‌باشد؟

بر این، برون‌سپاری تنها وقتی انجام می‌شود که کاهش هزینه ناشی از برون‌سپاری جبران هزینه‌های معامله را بکند (۱۰). بر اساس پژوهش ادیندو و همکارانش (۲۰۰۴) در بخش خدمات مالی انگلیس تصمیم‌گیری در زمینه برون‌سپاری متأثر از سه عامل است: اعتماد، کنترل و هزینه‌های ناشی از آن، و ملاحظات توانمندی‌های محوری. اعتماد نقش مهمی را در زمینه هر تصمیم مرتبط با تأمین‌کنندگان و آنچه برون‌سپاری می‌شود ایفا می‌کند. این تصمیمات بیشتر به آگاهی برون‌سپار از مهارت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت اعتماد تأمین‌کننده بستگی دارد. عامل کنترل و هزینه‌های ناشی از آن به کنترل کیفیت محصول و خدمات توجه دارد. ضروری است که روابط برون‌سپاری به روشی سازماندهی شود که شرکت اختیار بعضی از ورودی‌ها و امکان کنترل روی همه تصمیمات مؤثر بر کسب و کار را داشته باشد. و بالاخره در تصمیم برون‌سپاری دیدگاه معمول این است که هر آنچه از تمرکز شرکت بر توانمندی‌های محوری ممانعت می‌کند یا بر توانایی‌های آن برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتری اثر غیرمثبت دارد، باید برون‌سپاری شود (۱۱).

جوآلد و دیرن (۲۰۰۵) طی پژوهشی در ۱۲۶ بانک تجاری آلمان، ریسک‌ها و منافع برون‌سپاری را به عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تمایل مدیران در برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار شناسایی کردند. ریسک‌ها شامل ریسک مالی، عملکردی، استراتژیک، روانی-اجتماعی و امنیتی، و منافع شامل بهبود کیفیت، منابع تخصصی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، و شفافیت هزینه بودند. به علاوه اثر افکار عمومی، سایر رقبا و قوانین و مقررات نیز از دیگر عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری شناسایی شدند (۱۲). در دستورالعمل بانک مرکزی هند (۲۰۰۵) نیز موارد زیر

جدول ۱. عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری

پژوهشگر	معیار	سون ۱۹۹۸	برگارا ۲۰۰۰	دونالد (۲۰۰۲)	لامرس ۲۰۰۴	ادیندو ۲۰۰۴	جوالد و دیبرن ۲۰۰۵	بانک مرکزی هند ۲۰۰۵
	هزینه (کاهش هزینه)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	درآمد (ایجاد درآمد)	✓		✓			✓	✓
	مشتری / اعتبار و نام تجاری			✓				✓
	توانمندی محوری			✓	✓	✓	✓	
	فناوری			✓				
	نیروی انسانی			✓				
	نظارت و کنترل			✓	✓	✓		
	قابلیت تقسیم‌پذیری فعالیت			✓				
	سایر موسسات / رقبا			✓			✓	
	بازار تأمین‌کنندگان		✓	✓	✓	✓		✓
	قوانین و مقررات			✓			✓	✓
	مسائل امنیتی						✓	✓
	کیفیت						✓	
	تکرار فعالیت		✓		✓			

تجارب برخی دیگر از سازمان‌های داخلی، همچون شرکت نفت و شرکت‌های تابعه، شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی، و وزارت نیرو نیز مورد مطالعه قرار گرفت و سرانجام فهرستی از معیارها و عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری استخراج گردید. این معیارها طی جلسات متعدد با برخی مدیران و کارشناسان بانک صنعت و معدن، مورد بررسی و بازنگری قرار گرفتند و نهایتاً بر ۱۶ معیار که تناسب برون‌سپاری را در سه حوزه امکان‌پذیری، ابعاد کیفی و بعد مالی ارزیابی می‌کنند، توافق حاصل گردید. به این ترتیب، مدل مفهومی بر اساس ماهیت هر معیار در تصمیم برون‌سپاری و قواعدی که برای تصمیم‌گیری در نظر گرفته شد، شامل سه شاخص کلی، شکل گرفت. از آنجا که ارائه مدلی کاربردی برای تصمیم برون‌سپاری مد نظر بود، با استفاده از منطق روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، مدلی که بتواند معیارهای شناسایی شده را لحاظ نموده، متناسب با تصمیم برون‌سپاری بوده و همچنین کاربردی باشد، توسعه یافت. ساختار این مدل به گونه‌ای است که از انعطاف لازم برخوردار است و امکان استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم واگذاری در مورد فعالیت‌های مختلف وجود دارد. به

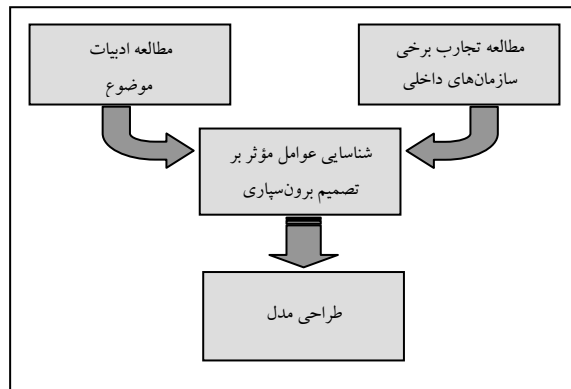
بنا به ماهیت کار که ارائه‌ی الگویی جهت نظام‌مند کردن فرایند تصمیم‌گیری است، از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مناسب، شامل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

به منظور طراحی مدلی که در برگزیده معیارهای مناسب تصمیم برون‌سپاری در صنعت بانکداری باشد، از مطالعه ادبیات، پیمایش مبتنی بر تجربیات و نظرسنجی خبرگان استفاده شده است. شکل ۲ مراحل انجام پژوهش را نشان می‌دهد.

نخست، مطالعات وسیعی در ادبیات موضوع انجام شده که بخشی از آن شامل کتب و مقالات و بخشی دیگر بیانگر تجربیات یا نظرات دست‌اندرکاران و نهادهای مرتبط با خدمات مالی و بانک‌های جهان در خصوص برون‌سپاری بوده است. از سوی دیگر، فرایندهای واگذار شده در بانک صنعت و معدن نظیر تهیه گزارش توجیهی، ممیزی داخلی، تأمین تجهیزات رایانه‌ای، تأمین دستگاه‌های خودپرداز، حسابرسی داخلی شعب و ستاد بانک، ایجاد سایت‌های اطلاع‌رسانی، فرایند آموزش نیروی انسانی، و فرایند غربال اولیه نیروی انسانی، از جهت برون‌سپاری مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفتند.

در نهایت تصمیم نهایی را شکل می‌دهند.

علاوه، این مدیران و تصمیم‌گیرندگان هستند که فعالیت مورد نظر را با توجه به عوامل مختلف امتیازدهی کرده و



شکل ۲. مراحل انجام پژوهش

فعالیت‌هایی قابل اجرا است که اولاً به طور مشخص تعریف شده باشند و ثانیاً یکی از دو گزینه برون‌سپاری و تأمین داخلی را بتوان در مورد آنها انتخاب کرد. به بیان دیگر در مورد فعالیت‌هایی که الزام قانونی برای واگذاری آنها وجود دارد، نیازی به بررسی آنها در مدل نیست (۱۴).

### بررسی امکان‌پذیری برون‌سپاری فعالیت

#### ملاحظات قانونی

در برخی موارد برون‌سپاری یک فعالیت با منع قانونی روبرو است. از این رو در تصمیم‌گیری توجه به مقررات خاص بانکداری یا هر نوع قوانینی که بر برون‌سپاری فعالیت موثر است، ضروری است.

#### ملاحظات استراتژیک

امکان‌پذیری برون‌سپاری از بعد ملاحظات استراتژیک با توجه به ۵ عامل زیر بررسی می‌شود.

#### \* مأموریت بانک

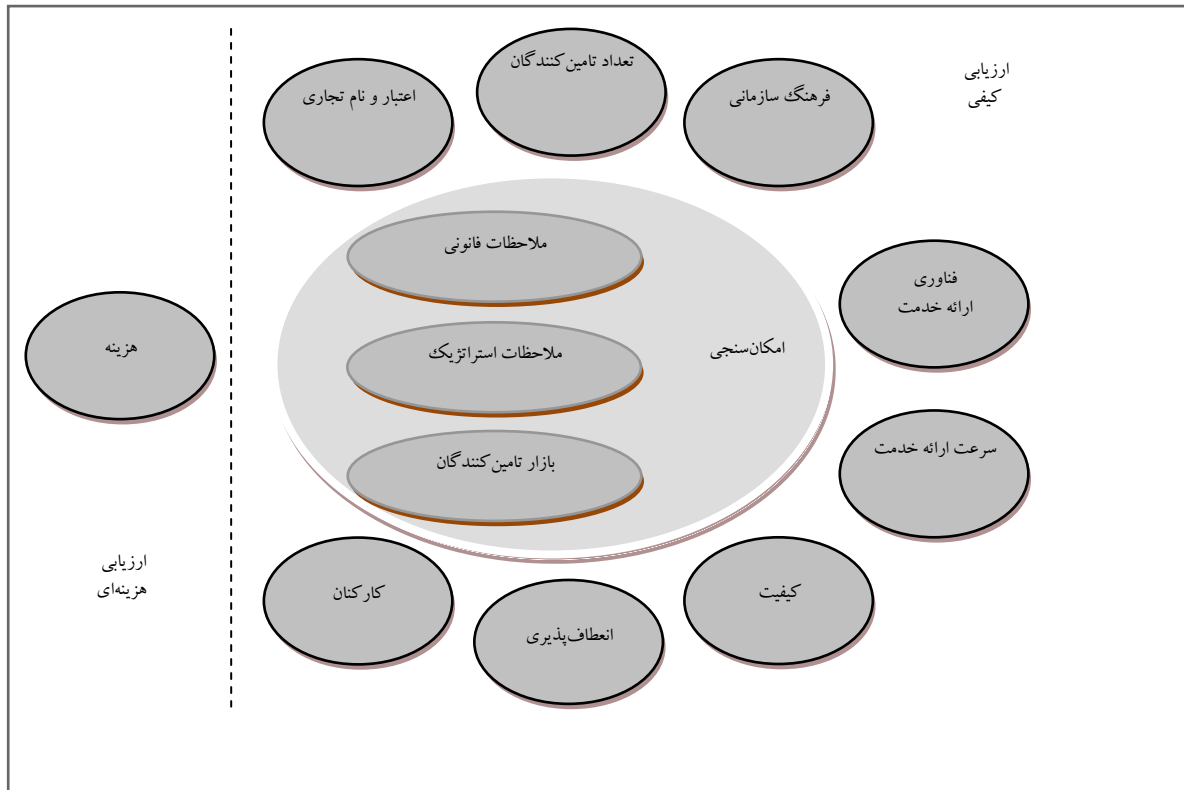
برون‌سپاری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با تمرکز بر فعالیت اصلی خود منابع در اختیار را به روش موثرتری در راه ایجاد ارزش به کار گیرند. از سوی دیگر برخی فعالیت‌ها ارتباط مستقیمی با تحقق مأموریت سازمان داشته و انجام داخلی آنها حیاتی است. از این رو تمایل به

این مدل که می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری در خصوص واگذاری فعالیت‌ها کمک نماید، در جلسات اختصاصی با برخی از مدیران ارشد بانک‌های مرکزی، ملی، سپه، ملت، مسکن و صنعت و معدن، مطرح و تعدیل شد و مورد تایید قرار گرفت. لازم به ذکر است که به منظور تسهیل محاسبه شاخص‌های مدل، نرم‌افزاری نیز طراحی شده است که کاربری مدل را افزایش می‌دهد. این مدل، در مورد تعدادی از فرایندها مورد استفاده قرار گرفته است که در این مقاله به عنوان نمونه تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز تشریح گردیده است.

#### مدل مفهومی تحقیق

بسیاری از سازمان‌ها تنها با در نظر گرفتن ملاک هزینه در تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌ها و نادیده گرفتن بسیاری از ملاک‌های کیفی دیگر زمینه شکست خود را فراهم نموده‌اند. هرچند برون‌سپاری دارای مزایای بسیاری است، ولی ریسک‌های متعددی نیز به همراه دارد که باید در تصمیم‌گیری لحاظ شوند. در مدل ارائه شده نخست امکان‌پذیری برون‌سپاری فعالیت با توجه به قوانین و مقررات موجود، ملاحظات استراتژیک سازمان و وجود تأمین‌کنندگان توانمند بررسی می‌شود. در صورتی که امکان برون‌سپاری فعالیت وجود داشته باشد، میزان مناسب بودن برون‌سپاری فعالیت با توجه به ابعاد کیفی و هزینه‌ای ارزیابی می‌گردد (شکل ۳). این مدل در مورد

برون‌سپاری فعالیت‌هایی که جزء مأموریت اصلی سازمان به شمار می‌روند اندک است.



شکل ۳. مدل مفهومی تصمیم برون‌سپاری (۱۴)

بیرونی، ممکن است نتایج زیان‌باری برای بانک به همراه داشته باشد.

#### \* وابستگی میان فعالیت‌ها

در مواردی که میان فعالیت مورد بررسی و سایر فعالیت‌های سازمان وابستگی زیادی وجود داشته باشد برون‌سپاری ممکن است بر روند اجرایی فعالیت‌ها تأثیر منفی داشته باشد. به عنوان مثال اگر فعالیت‌های متعددی از خروجی فعالیت مورد بررسی متأثر شوند یا بالعکس فعالیت‌های زیادی پیش‌نیاز انجام فعالیت مورد بررسی باشند، هر گونه کوتاهی تأمین‌کننده در ارائه به موقع خدمت، موجب وقفه در انجام سایر امور سازمان و طولانی شدن زمان ارائه سایر خدمات می‌گردد.

#### \* توانمندی محوری

فعالیتی جزء توانمندی‌های محوری بانک به شمار می‌رود که بانک در انجام آن نسبت به سایر رقبای خود مزیت دارد. این مزیت پایدار است و به سادگی نمی‌توان از آن تقلید کرد؛ زمینه‌ساز نفوذ در بازارهای مختلف است؛ و برای مشتری ارزش زیادی دارد. بدیهی است برون‌سپاری چنین فعالیتی با ریسک از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان همراه است.

#### \* امنیت اطلاعات

بانک‌ها در مواردی که فعالیت یا فرایند مورد نظر با مسائل امنیتی و محرمانه ارتباط دارد تمایل کمتری به برون‌سپاری آن نشان می‌دهند. افشا شدن چنین مواردی نزد تأمین‌کننده



تأمین‌کنندگان بالقوه بیشتر باشد ریسک برون‌سپاری کمتر خواهد بود. تعداد اندک تأمین‌کنندگان ریسک وابستگی سازمان به آنها را افزایش داده امکان ایجاد انحصار را فراهم می‌سازد.

#### \* فناوری ارائه خدمت

منظور از فناوری، فرایند تبدیل داده به ستاده است که به‌طورکلی می‌توان آن را شامل سه بعد سخت‌افزار، نرم‌افزار و مغزافزار دانست. بسته به اینکه برون‌سپاری فعالیت تا چه حد بانک را در دستیابی به فناوری کارآمدتر یاری رساند، تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد. این مورد را می‌توان در قالب دستیابی به تجهیزات پیشرفته‌تر (سخت‌افزار)، دانش جدیدتر (نرم‌افزار) و نیروی انسانی متخصص‌تر (مغزافزار) ارزیابی نمود.

#### \* سرعت ارائه خدمت

افزایش سرعت ارائه خدمات به مشتریان از عوامل ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود. از این رو در صورتی که با برون‌سپاری فعالیت مدت زمان انجام آن کاهش یابد، تمایل به برون‌سپاری افزایش می‌یابد.

#### \* انعطاف‌پذیری

منظور از انعطاف‌پذیری توانایی سازمان برای مقابله با تغییر شرایط کسب و کار و تقاضای مشتریان است. در صورتی که با برون‌سپاری فعالیت بر میزان انعطاف‌پذیری سازمان افزوده شود تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد.

#### \* کارکنان

معمولاً برون‌سپاری با کاهش اندازه سازمان همراه است. از طرفی بزرگترین دغدغه کارکنان، امنیت شغلی است، که با برون‌سپاری به خطر می‌افتد. از این رو در ارزیابی تصمیم برون‌سپاری لحاظ کردن تأثیرات آن بر روحیه، انگیزه و وفاداری کارکنان ضرورت دارد. برخی سازمان‌ها برای کاهش اثرات منفی برون‌سپاری بر کارکنان از استراتژی‌هایی نظیر گردش شغلی کارکنان استفاده می‌کنند. به هر حال هر چه اثرات منفی برون‌سپاری فعالیت بر روحیه و انگیزه کارکنان بیشتر باشد، تمایل به برون‌سپاری آن کمتر است.

#### \* ماهیت سیاستگذاری یا تصمیم‌گیری

فعالیت‌هایی دارای ماهیت سیاستگذاری هستند که با انجام آنها چارچوبی برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی فراهم شود. سازمان‌ها فعالیت‌هایی که چنین ماهیتی دارند برون‌سپاری نمی‌کنند.

#### بازار تأمین‌کنندگان

برون‌سپاری یک فعالیت مستلزم وجود بازار مناسب ارائه‌دهندگان خدمت است. به طوریکه تحقق انتظارات و اهداف مورد نظر بانک بدون وجود هیچ تأمین‌کننده در دسترس، واجد شرایط و قابل اعتماد ممکن نخواهد بود.

#### بررسی میزان مناسب بودن برون‌سپاری

##### فعالیت

در صورتی که برون‌سپاری فعالیت با توجه به عوامل ذکر شده در بخش پیشین ممکن باشد، لازم است میزان مناسب بودن این تصمیم با توجه به ابعاد مختلف دیگری بررسی شود.

##### ارزیابی عوامل کیفی

##### \* اعتبار و نام تجاری

اطمینان عمومی و اعتماد مشتریان پشتوانه بقا و حفظ اعتبار و شهرت بانک است. از این رو توجه به اثر برون‌سپاری یک فعالیت بر اعتبار و نام تجاری بانک ضروری است. این احتمال وجود دارد که با شکست تأمین‌کننده در ارائه خدمت بر اعتبار و نام تجاری بانک لطمه وارد شود. از این لحاظ هر چه ارتباط بیشتری میان فعالیت (یا خدمت) با نام تجاری یا اعتبار بانک وجود داشته باشد، تمایل به برون‌سپاری آن کمتر است.

##### \* تعداد تأمین‌کنندگان

تأمین‌کنندگان خارج از بانک، معمولاً مؤسساتی هستند که در ارائه مجموعه‌ای از خدمات ویژه به مشتریان‌شان تخصص دارند. این بدان معنی است که آنها دارای مهارت‌های منحصربه‌فردی در مدیریت فرایندهای کسب و کار خود هستند. به علاوه، صرفه‌جویی‌های مقیاس به آنها امکان می‌دهد تا منابعی را در اختیار بگیرند که از توان غالب بانک‌ها خارج است. هر چه تعداد

**\* کیفیت**

در رابطه با محاسبه شاخص کیفی برون‌سپاری، موارد زیر قابل ذکر است:

۱. در مورد هر یک از عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری گزاره‌ای ارائه می‌شود که کاربر باید میزان موافقت یا مخالفت خود را با آن اعلام دارد. موافقت با گزاره‌هایی که ایده برون‌سپاری را تقویت می‌کنند با امتیاز مثبت و مخالفت با آنها با امتیاز منفی مشخص می‌شوند. به‌طور مشابه، در مورد گزاره‌هایی که ایده تأمین داخلی را تقویت می‌کنند، موافقت با امتیاز منفی و مخالفت با امتیاز مثبت مشخص می‌گردند. در هر دو حالت ذکر شده به عدم موافقت یا مخالفت امتیاز صفر اختصاص می‌یابد. به این ترتیب هر یک از عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری فعالیت، بسته به جهت‌گیری آن، امتیازی بین -۱ تا +۱ می‌گیرند (جدول ۲).

۲. میزان اهمیت هر عامل در تصمیم برون‌سپاری باید مشخص شود. به عبارت دیگر با توجه به گزاره بیان شده کاربر باید مشخص سازد توجه به هر عامل در تصمیم برون‌سپاری چقدر اهمیت دارد. میزان این اهمیت از صفر، به مفهوم اهمیت بسیار کم، تا یک، به مفهوم بسیار مهم، متغیر است. به این منظور می‌توان از رویکردهای موجود همچون فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده کرد.

با مشخص شدن میزان اهمیت و امتیاز هر عامل می‌توان شاخص کیفی تصمیم برون‌سپاری فعالیت را از رابطه ۱ محاسبه نمود:

$$QAI \text{ (یا } SFI) = 0.5 \cdot \left[ \frac{\sum_{j=1}^J r_j \cdot w_j}{\sum_{j=1}^J w_j} + 1 \right] \quad \text{رابطه (۱)}$$

جایی که،

یکی از دلایل عمده سازمان‌ها در برون‌سپاری، افزایش کیفیت محصولات است. بدیهی است در صورتی که برون‌سپاری یک فعالیت بر کیفیت خروجی آن اثر مثبت داشته باشد، تمایل به برون‌سپاری آن افزایش می‌یابد.

**\* فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباطات، معانی و ارزش‌های مشترک است که در بین اعضای یک سازمان انسجام و یکپارچگی ایجاد نموده و نحوه واکنش آنها در برابر تحولات محیطی را شکل می‌دهد. ارزش‌های فرهنگی معیارهای خوب یا بد بودن پدیده‌ها را در سازمان تعیین می‌کنند. برون‌سپاری ممکن است مثلاً از طریق وارد کردن ایده‌های نو، فناوری‌های جدید و... زمینه ایجاد یا تقویت یک ارزش فرهنگی مطلوب را در سازمان فراهم کند. در چنین شرایطی تمایل به برون‌سپاری فعالیت افزایش می‌یابد.

**ارزیابی عامل هزینه**

هزینه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تصمیم برون‌سپاری سازمان‌ها به شمار می‌رود. از این رو لازم است هزینه تأمین داخلی فعالیت در مقابل هزینه برون‌سپاری مقایسه شود. هر قدر صرفه‌جویی حاصل از برون‌سپاری فعالیت بیشتر باشد، تمایل به برون‌سپاری بیشتر است.

**قوانین تصمیم و نحوه محاسبه شاخص‌ها****شاخص کیفی**

در بخش پیشین عوامل کیفی مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری از دو منظر امکان‌پذیری و مناسب بودن معرفی گردید. در ادامه قوانین تصمیم حاکم بر آنها و نحوه محاسبه شاخص‌های کیفی بیان می‌شود.

جدول ۲. نحوه محاسبه امتیاز هر عامل مؤثر (۱۴)

میزان موافقت یا مخالفت		کاملاً موافق	تاحدودی موافق	نه مخالف نه موافق	تاحدودی مخالف	کاملاً مخالف	جهت‌گیری گزاره
معادل عددی (x)		۴	۳	۲	۱	۰	
امتیاز (t)	$(\frac{x}{2}-1)$	۱	۰,۵	۰	-۰,۵	-۱	تقویت برون‌سپاری (-۱)
	$(1-\frac{x}{2})$	-۱	-۰,۵	۰	۰,۵	۱	تقویت تأمین داخلی (۱)

QAI (Quality appropriateness Index) = شاخص تناسب کیفی

SFI (Strategic Feasibility Index) = شاخص امکان‌سنجی استراتژیک

$I_j$  = امتیاز عامل زام

$W_j$  = اهمیت عامل زام

بدیهی است هر چه شاخص محاسبه شده به دو سر طیف (یعنی صفر و یک) نزدیک‌تر باشد توصیه‌ها با قطعیت بیشتری همراه هستند؛ و در حالتی که شاخص برابر ۰,۵ باشد با عدم قطعیت روبرو هستیم (شکل ۴).

مقدار شاخص کیفی همواره عددی بین صفر تا یک خواهد بود. در صورتی که این مقدار کوچکتر از ۰,۵ باشد تأمین داخلی فعالیت توصیه می‌شود؛ و در حالتی که بزرگتر از ۰,۵ باشد برون‌سپاری فعالیت توصیه می‌گردد.



شکل ۴. دامنه تغییرات شاخص کیفی (۱۴)

جایی که،  
 CAI (Cost Appropriateness Index) = شاخص تناسب هزینه‌ای  
 $I$  = ارزش فعلی کل هزینه تأمین داخلی  
 $O$  = ارزش فعلی کل هزینه برون‌سپاری  
 شاخص هزینه‌ای نیز همواره عددی بین صفر تا یک خواهد بود و مشابه شاخص کیفی تحلیل می‌گردد (شکل ۵).

۳. این مدل دو شاخص کیفی محاسبه می‌شود که شاخص اول میزان امکان‌پذیری برون‌سپاری را با توجه به ملاحظات استراتژیک بانک محاسبه می‌کند و شاخص دوم میزان مناسب بودن برون‌سپاری را اندازه می‌نماید.

### شاخص تناسب هزینه‌ای

به منظور محاسبه شاخص تناسب هزینه‌ای از رابطه ۲ استفاده می‌شود.

$$CI = \begin{cases} 0.5.(I/O) & \text{when } I \leq O \\ 1-0.5.(O/I) & \text{when } I > O \end{cases} \quad \text{رابطه (۲)}$$



شکل ۵. دامنه تغییرات شاخص هزینه‌ای (۱۴)

ارزیابی این تصمیم، به عنوان یک نمونه، مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۴).

### تعیین اهمیت نسبی معیارها

به منظور انجام این ارزیابی نخست اهمیت نسبی معیارها از طریق رویکرد تحلیل سلسله مراتبی تعیین شده است. به این منظور پرسشنامه‌ای در اختیار برخی از مدیران بانک صنعت و معدن قرار گرفته و نهایتاً با روش AHP گروهی و نرم‌افزار Expert Choice تحلیل شده است. امتیاز معیارها نیز بر اساس مدل ارائه شده تعیین گردیده است.

جدول ۳ اهمیت نسبی و امتیاز معیارها را نشان می‌دهد.

آنچه مسلم است، نتیجه این مدل به عنوان یک یاریگر تصمیم مطرح است و اتخاذ تصمیم نهایی به میزان ریسک‌پذیری مدیران و نگرش آنها به برون‌سپاری نیز بستگی دارد.

### ارزیابی تصمیم برون‌سپاری تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز در بانک صنعت و معدن

بسیاری از مؤسسات مالی در تلاش‌اند تا با تدارک دستگاه‌های خودپرداز، که از طریق آن مشتریان می‌توانند مبادلات بانکی روزانه خود را انجام دهند، از مزیت بهره‌وری و سود ناشی از خدمت به مشتری بهره‌مند شوند. با توجه به هزینه نسبتاً سنگینی که خرید این تجهیزات به سازمان وارد می‌کند، بانک صنعت و معدن تصمیم به برون‌سپاری تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های ATM گرفته است. در این بخش، مدل ارائه شده، برای

جدول ۳. اهمیت نسبی و امتیاز معیارها

معیارهای امکان‌سنجی استراتژیک	اهمیت نسبی (w)	امتیاز (r)	معیارهای سنجش تناسب کیفی	اهمیت نسبی (w)	امتیاز (r)
ماموریت	۰,۱۵۵	۰,۲۵۰	اعتبار و نام تجاری	۰,۰۸۱	-۰,۷۵
توانمندی محوری	۰,۱۸	۰,۵۰	تعداد تأمین‌کنندگان	۰,۰۵۸	-۰,۲۵
امنیت اطلاعات	۰,۰۸۹	۰,۲۵۰	فناوری ارائه خدمت	۰,۰۷	۰,۷۵
وابستگی میان‌فعالیت‌ها	۰,۰۹۲	۰,۵۰۰			۱
ماهیت سیاستگذاری یا تصمیم‌گیری	۰,۴۸۴	۰,۷۵۰			۱
			سرعت ارائه خدمات	۰,۰۶۵	۱
			انعطاف‌پذیری	۰,۰۶۶	۰,۵
			روحیه کارکنان	۰,۱۱۶	۰,۲۵
			کیفیت	۰,۳۶۷	۰,۵
			ارزش‌های فرهنگی سازمان	۰,۱۷۷	-۰,۲۵

### بررسی امکان‌پذیری برون‌سپاری

در مورد برون‌سپاری این فعالیت منع قانونی وجود ندارد. به علاوه اینکه به تعداد کافی تأمین‌کننده بیرونی وجود دارد. اما در خصوص ملاحظات استراتژیک این تصمیم، شاخص امکان‌پذیری استراتژیک محاسبه شده است.

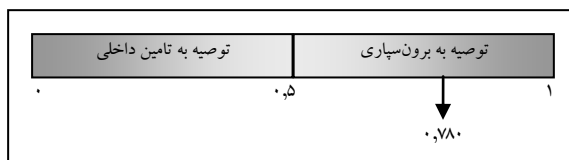
### محاسبه شاخص امکان‌پذیری استراتژیک

به منظور بررسی ملاحظات استراتژیک این فعالیت، پرسشنامه‌ای در اختیار برخی صاحب‌نظران بانک قرار گرفته است. سپس بر اساس رابطه ۱ و استفاده از میانگین

شکل ۶ جایگاه شاخص امکان‌پذیری استراتژیک را در طیف توصیه‌ها نشان می‌دهد.

نظرات، شاخص امکان‌پذیری استراتژیک محاسبه شده است.

$$SFI = 0,780$$



شکل ۶. شاخص امکان‌پذیری استراتژیک برون‌سپاری فعالیت تأمین و پشتیبانی ATM

### شاخص تناسب کیفی

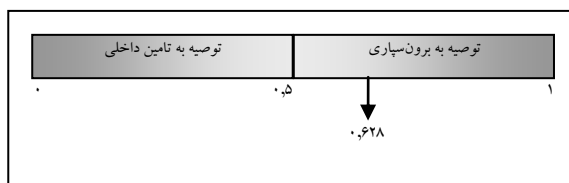
در مورد شاخص تناسب کیفی همچون شاخص امکان‌پذیری استراتژیک پرسشنامه‌ای در اختیار صاحب‌نظران بانک قرار گرفته و به‌طور مشابه تحلیل شده است.

$$QAI = 0,628$$

شکل ۷ جایگاه این شاخص را در طیف توصیه‌ها نشان می‌دهد.

### بررسی میزان مناسب بودن برون‌سپاری

پس از بررسی امکان‌پذیری برون‌سپاری فعالیت لازم است میزان مناسب بودن تصمیم با توجه به ابعاد کیفی و هزینه‌ای ارزیابی می‌گردد. به این منظور دو شاخص کیفی و هزینه‌ای محاسبه می‌شود.



شکل ۷. شاخص تناسب کیفی برون‌سپاری فعالیت تأمین و پشتیبانی ATM

۱. شناسایی عوامل هزینه‌زا یا درآمدزای ناشی از اتخاذ هر تصمیم (برون‌سپاری یا تأمین داخلی) (جدول ۴)
۲. انتخاب یک دوره ارزیابی ۵ ساله
۳. لحاظ کردن نرخ بازده سرمایه سالانه
۴. برآورد تقاضای سالانه برای خروجی فعالیت

### شاخص تناسب هزینه‌ای

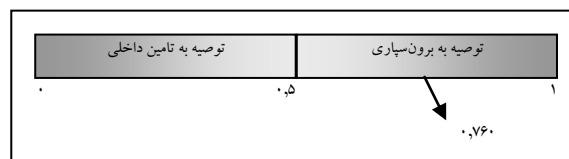
محاسبه شاخص هزینه‌ای برون‌سپاری با توجه به نکات زیر صورت گرفته است:

جدول ۴. عوامل مؤثر در هزینه تأمین داخلی یا برون سپاری ATM

عوامل هزینه (درآمد) برون سپاری	عوامل هزینه (درآمد) تأمین داخلی
مبلغ پرداختی به پیمانکار طی دوره ارزیابی	نیروی انسانی
	خرید قطعات و تجهیزات خاص
	خرید نرم افزار، دانش فنی...
	بیمه اموال و دارایی ها
	(ارزش اسقاط دارایی های خریداری شده در پایان دوره ارزیابی)
	تعمیر و نگهداری

شکل ۸ جایگاه این شاخص را در طیف توصیه ها نشان می دهد.

با توجه به موارد ذکر شده و بر اساس رابطه ۲، شاخص تناسب هزینه ای برون سپاری محاسبه شده است:  
 $CAI = 0.760$



شکل ۸. شاخص تناسب هزینه ای برون سپاری فعالیت تأمین و پشتیبانی ATM

### نتیجه گیری

اگرچه امروزه بسیاری از مدیران برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تاکتیکی خود از برون سپاری فرایندهای کسب و کار، به عنوان یک رویکرد مدیریتی قوی و انعطاف پذیر، استفاده می کنند، در مطالعه ادبیات، مدلی که تمامی ابعاد لازم را برای تصمیم برون سپاری در مؤسسات مالی و بانکی لحاظ کند، مشاهده نمی شود. این مقاله، در پاسخ به سؤالات تحقیق، مدلی برای ارزیابی تصمیم برون سپاری فعالیت های بانک صنعت و معدن ارائه کرده است. در این مدل، عوامل مؤثر بر تصمیم برون سپاری شامل شانزده معیار در سه دسته امکان پذیری، تناسب کیفی و تناسب کمی شناسایی شدند. نخست امکان پذیری برون سپاری فعالیت با توجه به قوانین و مقررات موجود، ملاحظات استراتژیک سازمان - شامل ۵ معیار مأموریت، توانمندی محوری، امنیت اطلاعات، وابستگی میان فعالیت ها و ماهیت سیاستگذاری و تصمیم گیری - و

همانطور که مشاهده می شود در مورد برون سپاری تأمین و پشتیبانی دستگاه های خودپرداز، هر سه شاخص با شدت نسبتاً قوی برون سپاری را به عنوان گزینه مناسب تصمیم توصیه می کنند.

قابل ذکر است که این مدل در مورد فعالیت های دیگر از جمله «حسابرسی داخلی» و «تدوین و بازرنگری مستندات» نیز به اجرا در آمده است. نتایج حاکی از آن است که در مورد فعالیت حسابرسی داخلی از بُعد ملاحظات استراتژیک توصیه به برون سپاری نمی گردد، هر چند برون سپاری از مزایای کیفی و هزینه ای قابل قبولی برخوردار است؛ در مورد فعالیت تدوین و بازرنگری مستندات نیز شدت توصیه به برون سپاری در هر سه بعد ضعیف است به علاوه اینکه در شروع برون سپاری با افزایش هزینه روبرو هستیم ولی با طی شدن دوران گذار اولیه، برون سپاری از نظر هزینه ای مقرون به صرفه خواهد بود.

## منابع و ماخذ

1. Greaver, Mourice (1999), "Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decision and initiatives", New York: AMACOM
2. Outsourcing Institute (2005), "8th annual outsourcing index", outsourcing essentials, vol.3 No. 4 winter
3. logicaCMG (2004), "Making a success of outsourcing in the financial services industry", available on: www.logicacmg.com
4. McIvor, Ronan (2000), "A practical framework for understanding the outsourcing process", Supply Chain Management: An International Journal Vol. 5, No. 1, pp. 22-36
5. Kakabadse, Nada & Kakabadse, Andrew. (2000), "Critical review – outsourcing: a paradigm shift", The Journal of Management Development, Vol. 19 No.8, pp.670-728
6. Eastwood, Gary (2004), "The Financial Services Outsourcing Outlook", Business Insights Ltd
7. Soon, Ang (1998), "Economies and IS outsourcing: a study of the U.S. banking industry", MIS Quarterly
8. Bergara, Mario & Libonatti, Hugo (2000), "outsourcing in the Uruguayan Banking Sector: a TCE perspective"
9. Donald R. Deis et al (2002), "Designing a Comprehensive Model to Evaluate. Outsourcing of DOTD Functions and Activities", Louisiana Transportation Research Center
10. Lammers, Markus et al. (2004), "Strategic Sourcing in Banking - A Framework", University of Frankfurt/E-financial Lab
11. Odindo, Chris et al (2004), "Outsourcing in the UK Financial Services Industry: The Asian Offshore Market", CRIS Discussion Paper Series, Centre for Risk & Insurance Studies, The University of Nottingham
12. Gewald Heiko & Jens Dibbern (2005), "Perceived Benefits in the Acceptance of Business Process Outsourcing: Empirical Evidence from the

وجود تأمین‌کنندگان توانمند بررسی می‌شود. در صورتی که امکان برون‌سپاری فعالیت وجود داشته باشد، میزان مناسب بودن برون‌سپاری فعالیت با توجه به معیارهای کیفی – شامل اعتبار و نام تجاری، تعداد تأمین‌کنندگان، فناوری ارائه خدمت، سرعت ارائه خدمت، انعطاف‌پذیری، روحیه کارکنان، کیفیت و ارزش‌های فرهنگی سازمان- و معیار هزینه‌ای ارزیابی می‌گردد. به این ترتیب سه شاخص برای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری محاسبه می‌شود: شاخص امکان‌پذیری، شاخص تناسب کیفی، شاخص تناسب هزینه‌ای. در شاخص امکان‌پذیری مقدار شاخص‌ها همواره عددی بین صفر تا یک خواهد بود. در صورتی که این مقدار کوچکتر از ۰,۵ باشد تأمین داخلی فعالیت توصیه می‌شود؛ و در صورتی که بزرگتر از ۰,۵ باشد برون‌سپاری فعالیت توصیه می‌گردد. بدیهی است هر چه شاخص محاسبه شده به دو سر طیف (یعنی صفر و یک) نزدیک‌تر باشد توصیه‌ها با قطعیت بیشتری همراه هستند؛ و در حالتی که شاخص برابر ۰,۵ باشد با عدم قطعیت روبرو هستیم. این مدل در مورد ارزیابی تصمیم تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز بکار گرفته شد و مقدار ۰,۷۸۰ برای شاخص امکان‌پذیری، ۰,۶۲۸ برای شاخص تناسب کیفی و ۰,۷۶۰ برای شاخص تناسب هزینه‌ای به دست آمد. این نتایج حاکی از توصیه به برون‌سپاری از هر سه منظر است.

با عنایت به گستردگی مطالعات صورت گرفته، کلی بودن معیارهای تصمیم‌گیری و نیز مشابهت فرایندها و فعالیت‌های سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی، می‌توان انتظار داشت که این مدل بتواند در دیگر سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گرفته و مدیران را در تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری یک فعالیت یاری نماید. ضمن آنکه این امکان وجود دارد که با توجه به ماهیت فعالیت‌های سازمان در معیارها تعدیلات لازم صورت گیرد.

۱۴. الفت، لعیا و همکاران (۱۳۸۵)، «مطالعه و ارائه پیشنهاد در خصوص فعالیت‌های قابل واگذاری بانک صنعت و معدن به بخش خصوصی و ارائه مدل واگذاری»، گزارش فاز دوم و سوم، بانک صنعت و معدن

German Banking Industry", University of Frankfurt/E-financial Lab

13. RBI (2005), "Draft Guidelines on Outsourcing of Financial Services by banks", available on: <http://rbidocs.rbi.org.in/rdocs/notification/PDFs/67587.pdf>