



دورة مدير علاقات عملاء الشركات في البنوك: خطط الحسابات والمقترحات الائتمانية وربحية العلاقة المعدلة بالمخاطر



دورة مدير علاقات عملاء الشركات في البنوك: خطط الحسابات والمقترحات الائتمانية وربحية العلاقة المعدلة بالمخاطر

مقدمة:

دورة مدير علاقات عملاء الشركات في البنوك دورة مدتها 10 أيام للكوادر التي تغطي عملاء مصرفية الشركات والمصرفية التجارية وتراجع طلبات الائتمان وتقود فرق التغطية، وتنتهي بخطة حساب ومقترح ائتماني لعميل شركة دراسي. تفقد البنوك حصتها من محفظة العميل وتتحمل خسائر ائتمانية يمكن تفاديها حين يبيع مديرو العلاقات منتجاً منفرداً، ويرفعون مقترحات ضعيفة الحجة، ويتأخرون في رصد تراجع أوضاع العميل. يدير المرشحون فعلاً محفظة عملاء من الشركات أو يدعمونها، ويتعلمون عبر دراسات حالة مبنية على القوائم المالية للشركات وبيانات القطاعات ونماذج التسعير. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة لمديري علاقات عملاء الشركات.

أهداف الدورة:

- تقسيم محفظة عملاء الشركات إلى شرائح ووضع نموذج تغطية يوزع مديري العلاقات وأخصائيي المنتجات وشركاء الائتمان على كل فئة من العملاء
- تحليل قطاع العميل وسلسلة القيمة لديه لتقدير حجم محفظته المصرفية وبناء خطة حساب بأهداف محددة لحصة المحفظة
- قراءة القوائم المالية والتدفقات النقدية للشركة لتقدير احتياجها التمويلي وهيكل الحساب المكشوف والتسهيل المتجدد والقرض لأجل مع الضمانات والتعهدات المناسبة
- كتابة مقترح ائتماني يبرر الغرض ومصدر السداد والمدة والتسعير والشروط أمام جهة الاعتماد
- البيع المتقاطع لمنتجات إدارة النقد وتمويل التجارة والصرف الأجنبي والتحوط وتسعير العلاقات باستخدام RAROC العائد المعدل بالمخاطر على رأس المال وقوائم ربحية العلاقة
- متابعة التعهدات وإشارات الإنذار المبكر والتعرف المبكر على القروض المتعثرة وإدارة تهيئة العملاء والتفاوض ومؤشرات خط الفرص على مستوى المحفظة

الفئة المستهدفة:

- الكوادر المسؤولة عن استقطاب محفظة من عملاء مصرفية الشركات أو المصرفية التجارية وتنميتها والاحتفاظ بها
- محللو الائتمان المنتقلون إلى تغطية العملاء ممن سيتولون إعداد المقترحات والحوار مع العملاء
- قادة الفرق المسؤولون عن مستهدفات وحدة مصرفية الشركات ومراجعات خط الفرص وجودة المقترحات
- شركاء المنتجات في إدارة النقد وتمويل التجارة ومبيعات الخزينة ممن يعملون جنباً إلى جنب مع فرق التغطية
- كوادر متابعة الائتمان والمحافظ المسؤولة عن مراجعة ملفات الشركات وشهادات الامتثال للتعهدات وقوائم المراقبة

محاور الدورة:

اليوم 1: نموذج أعمال مصرفية الشركات ودور مدير العلاقة

- مجمعات إيرادات مصرفية الشركات من الإقراض والرسوم والودائع
- مصفوفة تقسيم العملاء إلى الشركات الكبرى والمتوسطة والتجارية
- ميثاق دور مدير العلاقة ومصفوفة المسؤوليات
- تصميم نموذج التغطية مع أخصائي المنتجات وشركاء الائتمان
- تصنيف محفظة العملاء حسب الإيراد المحتمل وكثافة الخدمة

اليوم 2: تحليل القطاع واستراتيجية العميل وتخطيط الحساب

- تحليل قطاع العميل بنموذج Porter Five Forces القوى التنافسية الخمس
- رسم سلسلة القيمة لدى العميل لتحديد احتياجاته المصرفية
- تقدير حجم محفظة العميل من التقارير السنوية وبيانات النظراء
- تحليل فجوة حصة المحفظة مقابل البنوك المنافسة
- نموذج خطة الحساب بالأهداف والإجراءات والمسؤولين عنها

اليوم 3: قراءة القوائم المالية والتدفقات النقدية لمديري العلاقات

- قراءة مترابطة للقوائم الثلاث تربط الربح بالميزانية والنقد
- أيام دورة رأس المال العامل وذروات التمويل الموسمية
- فحص سريع للتدفق النقدي الحر وتغطية خدمة الدين
- قائمة حوار Five Cs معايير الائتمان الخمسة لتقدير الرغبة الائتمانية الأولية
- مصفوفة مواعمة التسهيلات بين الحساب المكشوف والتسهيل المتجدد والقرض لأجل

اليوم 4: هيكل التسهيلات الائتمانية والمقترحات والتوثيق على مستوى مدير العلاقة

- هيكل المقترح الائتماني من الغرض إلى الشروط الموصى بها
- تبرير مصدر السداد ومدة التسهيل في سرد المقترح
- خيارات حزمة الضمانات من الرهن الجيازي والرهن العقاري والكفالات
- اختيار التعهدات المالية والمعلوماتية مع اختبار هامش الأمان
- قائمة مراجعة ورقة الشروط وخطاب التسهيل لمدير العلاقة

اليوم 5: دراسة حالة موجهة لاستراتيجية العميل وصياغة المقترح الائتماني

- حالة موجهة لعميل مجموعة صناعية متوسطة الحجم
- تحليل قطاع الحالة وتقدير حصة المحفظة
- قراءة التدفق النقدي للحالة وتقدير الاحتياج التمويلي
- مراجعة الأقران لمسودة مقترح الحالة مقابل أسئلة جهة الاعتماد
- تسجيل نتائج الأسبوع الأول في ملف استراتيجية العميل

اليوم 6: البيع المتقاطع لمنتجات إدارة النقد وتمويل التجارة والصرف الأجنبي والخزينة

- خريطة البيع المتقاطع حسب الاحتياج تربط تدفقات العميل بالمنتجات
- مداخل الحوار حول إدارة النقد للتحصيلات والمدفوعات
- قواعد Incoterms شروط التجارة الدولية وملاءمة الاعتماد المستندي لتجارة العميل
- العقود الآجلة للعمولات ومقايضات أسعار الفائدة لتحوط العميل
- خطة الزيارة المشتركة مع أخصائي المنتج وآلية الإحالة

اليوم 7: تهيئة العملاء وفق اعرف عميلك ومتابعة التعهدات ورصد القروض المتعثرة

- ملف اعرف عميلك وخطوات التحقق من المستفيد الحقيقي
- مراجعة شهادة الامتثال للتعهدات ومسار تصعيد الإخلال بها
- قائمة مراقبة إشارات الإنذار المبكر من بيانات الحساب والسوق
- التعرف على القروض المتعثرة بمؤشرات التأخر والتصنيف والسلوك
- قائمة خيارات إعادة الهيكلة من الإعفاء إلى إعادة الجدولة على مستوى مدير العلاقة

اليوم 8: التفاوض والحوار مع العملاء والتنسيق مع الأطراف الداخلية

- أسلوب التفاوض المبني على المبادئ في التسعير وشروط التسهيلات
- ورقة BATNA بديل التفاوض عند تعذر الاتفاق وتخطيط التنازلات عند تجديد التسهيلات
- تمثيل أدوار لحوار صعب حول طلبات ائتمان مرفوضة
- التدريب على العرض أمام لجنة الائتمان مع أسئلة جهة الاعتماد
- جدول أعمال اجتماع مراجعة العميل وسجل إجراءات المتابعة

اليوم 9: التسعير وRAROC وربحية العلاقة ومؤشرات أداء المحفظة

- بناء تسعير القرض من تكلفة التمويل إلى هامش المخاطر
- الخسارة المتوقعة بمدخلات PD وLGD وEAD احتمال التعثر والخسارة والتعرض عند التعثر
- حساب RAROC برأس المال الاقتصادي لعلاقة عميل
- قائمة ربحية العلاقة متضمنة الرسوم وقيمة الودائع
- قمع خط الفرص ونسب التحويل وبطاقة أداء محفظة مدير العلاقة

اليوم 10: دراسة الحالة الختامية لخطة الحساب والمقترح الائتماني

- موجز العميل الختامي بالقوائم المالية وبيانات القطاع والطلبات
- أهداف خطة الحساب الختامية لحصة المحفظة والبيع المتقاطع
- هيكل التسهيل والتعهدات ومحفزات المتابعة في الحالة الختامية
- تبرير RAROC والتسعير للعلاقة في الحالة الختامية
- استكمال خطة الحساب والمقترح الائتماني والدفاع عنهما أمام اللجنة

المهارات التي ستكتسبها:

- تقسيم محفظة العملاء
- تحليل حصة المحفظة
- إعداد خطط الحسابات
- كتابة المقترحات الائتمانية
- تصميم التعهدات ومتابعتها
- تحليل ربحية العلاقة
- رصد إشارات الإنذار المبكر
- التفاوض على شروط التسهيلات

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تقديم خطة حساب ومقترح ائتماني لعميل شركة دراسي إلى رئيس مصرفية الشركات وفريق اعتماد الائتمان
- اختيار هيكل التسهيل والضمانات والتعهدات الملائمة لدورة النقد لدى العميل وتحديد المنتجات المطروحة في الاجتماع التالي
- تفادي العلاقات منخفضة التسعير والتأخر في رصد المقترضين المتراجعين بما يضعف عوائد الوحدة ويرفع مخصصات الانخفاض في القيمة
- نقل نماذج خطط الحسابات وقوائم الإنذار المبكر وأوراق حساب RAROC إلى فريق التغطية

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون خطة الحساب والمقترح الائتماني إلى رئيس مصرفية الشركات وفريق اعتماد الائتمان وشركاء المنتجات المذكورين في الخطة. وتعتمد عليهما الوحدة في إقرار أهداف حصة المحفظة وحدود التسهيلات وشروطها، وتوزيع مهام البيع المتقاطع ومحفزات المتابعة الخاصة بالعميل. وبعد أول مراجعة ربعية للعميل تقارن الوحدة الإيرادات الفعلية والمنتجات المستخدمة وهامش الأمان في التعهدات وقيمة RAROC بأهداف الخطة، ثم تعدل المستهدفات والتسعير ومحفزات قائمة المراقبة حيث يختلف أداء العميل أو ظروف السوق عن الافتراضات.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاج المشاركون إلى معرفته قبل دورة مدير علاقات عملاء الشركات في البنوك؟

يكفي أن يدعم المشاركون عملاء من الشركات أو يديرهم وأن يقرأ القوائم المالية الأساسية. ويساعد إحضار ملف عميل مجهول الهوية أو مقترح حديث أو تقرير محفظة على تطبيق الحالات وخطة الحساب الختامية على محفظته.

بم تختلف دورة مدير علاقات عملاء الشركات عن دورة التحليل الائتماني للشركات؟

تدرب دورة التحليل الائتماني المحليين على تقييم المقترض بعمق. أما هذه الدورة فتغطي دور مدير العلاقة كاملاً من استراتيجية العميل وتخطيط الحساب إلى البيع المتقاطع والتسعير والمتابعة والتفاوض، وتستخدم التحليل الائتماني بالقدر الذي تحتاجه هيكله التسهيلات وكتابة المقترحات.

كيف يستخدم مدير علاقات عملاء الشركات مؤشر RAROC؟

يقسم RAROC العائد المعدل بالمخاطر للعلاقة على رأس المال الاقتصادي الذي تستهلكه. ويستخدمه مدير العلاقة لاختبار ما إذا كان تسعير القرض والرسوم وعوائد الودائع تعوض البنك عن مخاطر الائتمان، ولتحديد العملاء الذين يستحقون سعة إضافية أو مراجعة للتسعير.

ماذا يعود به المشارك من دورة مدير علاقات عملاء الشركات في البنوك؟

يعود المشارك بخطة حساب ومقترح أئتماني لعميل شركة دراسي، ومعهما نماذج لتقدير حجم المحفظة واختيار التعهدات وقوائم الإنذار المبكر وتسعير RAROC وتقارير خط الفرص يمكن إعادة استخدامها مع عملائه.