JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في استراتيجية البنوك وعملياتها

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في استراتيجية البنوك وعملياتها

استراتيجية البنوك وعملياتها دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمديري البنوك ورؤساء الفروع والمنتجات وموظفي الاستراتيجية والمالية البنكية، يعد فيها المشاركون خطة تحسين أداء البنك. فضغط الهوامش وتشدد قواعد رأس المال والسيولة ودخول المنافسين الرقميين يدفع البنوك إلى إعادة النظر في العملاء والمنتجات والقنوات التي تحقق عائدا فعليا. وقد صممت جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة حول خيارات الامتياز البنكي هذه.

## لماذا تهم استراتيجية البنوك وعملياتها الآن

تعيد ثلاث قوى اليوم تشكيل الأعمال البنكية. فدورات أسعار الفائدة تحرك صافي هامش الفائدة وسلوك الودائع أسرع مما تستطيع لجان التسعير الاستجابة له. ومعايير رأس المال والسيولة الدولية ترفع كلفة كل قرار في الميزانية، من الرهون العقارية طويلة الأجل إلى خطوط الائتمان غير المسحوبة للشركات. والعملاء ومنافسو التقنية المالية ينقلون المدفوعات والخدمات اليومية إلى القنوات المتنقلة حيث تنخفض كلفة التحول. البنك الذي يربط نموذج أعماله وميزانيته ومنصته التشغيلية يحقق عوائد تفوق كلفة حقوق الملكية، أما الذي يديرها منفصلة فيوسع قروضا تستنزف رأس ماله. وتستند الدورة إلى الإطار الدولي لرأس مال البنوك وسيولتها وممارسات تسعير تحويل الأموال ومقاييس العائد المعدل بالمخاطر.

## المستفيدون من استراتيجية البنوك وعملياتها

- مديرو البنوك المسؤولون عن أرباح الفروع أو المناطق أو الشرائح ومستهدفات نسبة التكلفة إلى الدخل
- رؤساء منتجات الأفراد والشركات الذين يحددون تسعير الإقراض والودائع والرسوم
- موظفو الاستراتيجية والتخطيط الذين يشكلون نموذج الأعمال وتركيز الشرائح ومبررات الاستثمار
- موظفو المالية وإدارة الأصول والمطلوبات المسؤولون عن صافي هامش الفائدة وتوزيع رأس المال واحتياطيات السيولة
- قادة العمليات والقنوات الذين يديرون المدفوعات والخدمة ومنصات الخدمات البنكية الرقمية

تحقق البنوك أعلى فائدة حين يحضر معا رئيس خط أعمال ومسؤول مالية أو خزينة وقائد عمليات، لأن خطة الأداء لا تصمد إلا حين يتفق مالكو الإيرادات والميزانية والتكلفة على روافعها.

## قدرات استراتيجية البنوك وعملياتها

يغادر المشاركون قادرين على تتبع العائد على حقوق الملكية للبنك إلى شرائحه ومنتجاته وإجراءاته، واختيار الروافع التي تحركه.

- تقييم نموذج أعمال البنك حسب ربحية الشريحة والمنتج والقناة — خيارات المحفظة في اللجنة التنفيذية
- حساب محركات صافي هامش الفائدة باستخدام تسعير تحويل الأموال — قرارات لجنة التسعير
- موازنة استهلاك رأس المال والسيولة لنمو الإقراض — توزيع الميزانية على خطوط الأعمال
- تصميم عروض إقراض الأفراد والشركات بتسعير معدل بالمخاطر — رؤساء العلاقات والمنتجات
- تحديد استثمارات المدفوعات والخدمات البنكية الرقمية بمبررات كلفة الخدمة — مجالس العمليات والتقنية
- بناء خطة تحسين أداء البنك بمستهدفات قابلة للقياس — نقاشات المجلس والجهة الرقابية

## مصطلحات استراتيجية البنوك وعملياتها الأساسية

- صافي هامش الفائدة — الفرق بين الفوائد المكتسبة على الأصول والمدفوعة على المطلوبات مقسوما على متوسط الأصول المدرة للدخل.
- تسعير تحويل الأموال — أسلوب داخلي يحمل خطوط الأعمال كلفة التمويل والسيولة أو يقيدها لها لعزل هامشها الحقيقي.
- نسبة التكلفة إلى الدخل — النفقات التشغيلية مقسومة على الدخل التشغيلي، وهي المقياس الرئيسي لكفاءة البنك.
- الأصول المرجحة بالمخاطر — تعرضات معدلة بمخاطر الائتمان والسوق والتشغيل تستخدم لتحديد رأس المال النظامي المطلوب.
- نسبة تغطية السيولة — أصول سائلة عالية الجودة تحتفظ بها البنوك مقابل صافي التدفقات الخارجة المتوقعة خلال فترة ضغط قصيرة.
- العائد على رأس المال المعدل بالمخاطر — الربح مقسوما على رأس المال المخصص للمخاطر لمقارنة خطوط الأعمال والصفقات.

## استراتيجية البنوك وعملياتها يوما بيوم

### اليوم 1: نماذج أعمال البنوك والقوى التنافسية

- مقارنة نماذج البنوك المتعددة الأنشطة والأفراد والشركات والرقمية بالكامل — تموضع الامتياز
- رسم سلسلة القيمة من الودائع إلى المدفوعات — مصادر ربح البنوك
- دخول شركات التقنية المالية والتقنية الكبرى — تهديد مجمعات الرسوم والودائع
- تقسيم العملاء حسب الربحية — اختيار الشرائح المستهدفة
- بطاقات أداء استراتيجية البنك — ربط الطموح بالمستهدفات المالية

## اليوم 2: القوائم المالية للبنوك وربحيتها

- تشريح قائمة دخل البنك — دخل الفوائد والرسوم والتداول
- تحليل DuPont لتفكيك العائد على حقوق الملكية — تحديد الروافع
- تقارير ربحية الشرائح والمنتجات — كشف الدعم المتبادل
- المقارنة المعيارية لنسبة التكلفة إلى الدخل — فجوات الكفاءة مقابل النظراء
- اتجاهات كلفة الائتمان والمخصصات — تقييم جودة الأرباح

## اليوم 3: الميزانية وصافي هامش الفائدة

- تحليل فجوة الأصول والمطلوبات وإعادة التسعير — حساسية الأرباح للفائدة
- منحنيات تسعير تحويل الأموال — إسناد عادل للهامش إلى خطوط الأعمال
- معامل بيتا للودائع والنمذجة السلوكية — التسعير عبر دورات الفائدة
- تحسين مزيج القروض والودائع — الهامش مقابل الاستقرار
- مخاطر أسعار الفائدة في السجل البنكي — خيارات التحوط

## اليوم 4: قيود رأس المال والسيولة

- أساليب حساب الأصول المرجحة بالمخاطر — استهلاك رأس المال حسب المنتج
- تخطيط رأس المال وإدارة الاحتياطيات — قدرة التوزيعات والنمو
- نسبتا تغطية السيولة والتمويل المستقر — قرارات مزيج التمويل
- التقييم الداخلي لكفاية رأس المال — مستهدفات رأس المال المبنية على الضغط
- العائد على رأس المال المعدل بالمخاطر — التوزيع على خطوط الأعمال

## اليوم 5: استراتيجية الخدمات البنكية للأفراد

- مراجعة محفظة منتجات الأفراد — التمويل العقاري والبطاقات والقروض الشخصية
- امتياز الودائع واستراتيجية الحسابات الجارية — تمويل منخفض الكلفة
- نماذج تحسين شبكة الفروع — خيارات الانتشار والأشكال
- القيمة الدائمة للعميل وتحليلات البيع المتقاطع — عمق العلاقة
- التقييم الائتماني للأفراد والتحصيل — ضبط معدل الخسارة

## اليوم 6: استراتيجية الخدمات البنكية للشركات والمعاملات

- نماذج تغطية عملاء الشركات — إنتاجية مديري العلاقات
- تسعير الإقراض بعتبات العائد المعدل بالمخاطر — اعتماد الصفقات
- إدارة النقد وخدمات التجارة — دخل الرسوم والودائع المستقرة
- حدود التركز القطاعي — تنويع المحفظة عبر الصناعات
- نماذج خدمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة — إجراءات ائتمان قابلة للتوسع

## اليوم 7: المدفوعات والخدمات البنكية الرقمية

- سلاسل قيمة المدفوعات وقنوات الدفع الفوري — آثار الرسوم والأرصدة العائمة
- التحول إلى القنوات المتنقلة والإلكترونية — خفض كلفة الخدمة
- واجهات الخدمات البنكية المفتوحة والشراكات — خيارات إيرادات المنظومة
- مسارات تحديث الأنظمة البنكية الأساسية — تسلسل الاستثمار في المنصات
- الانضمام الرقمي وأتمتة إجراءات اعرف عميلك — التحويل والرقابة

## اليوم 8: العمليات والتكلفة والمخاطر

- رسم الإجراءات من البداية إلى النهاية في العمليات البنكية — إزالة الهدر وإعادة العمل
- الخدمات المشتركة والاستعانة بمصادر خارجية والأتمتة — خيارات هيكل التكلفة
- التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية والضوابط — منع أحداث الخسارة
- ضوابط الجرائم المالية في العمليات — تصميم عبء الفحص
- مقاييس مستوى الخدمة وجودتها — مفاضلات تجربة العميل

## اليوم 9: إدارة الأداء والخيارات الاستراتيجية

- التخطيط والموازنة المبنيان على المحركات — ربط المستهدفات بالروافع
- بطاقات الأداء المتوازن لقطاعات البنك — المقاييس المالية ومقاييس العملاء
- تخطيط السيناريوهات لدورات الفائدة والائتمان — صمود الخطة
- الاندماجات وبيع المحافظ والتخارج — خيارات النمو غير العضوي
- رفع تقارير الاستراتيجية للمجلس والجهة الرقابية — سردية موثوقة

## اليوم 10: ممارسة خطة تحسين أداء البنك

- تشخيص العائد على حقوق الملكية لبنك افتراضي — تطبيق اليوم 2
- روافع الهامش والميزانية — تطبيق اليوم 3 واليوم 4
- مبادرات الشرائح والقنوات — تطبيق الأيام من 5 إلى 7
- تحركات التكلفة ونموذج التشغيل — تطبيق اليوم 8
- خطة تحسين أداء البنك — العرض على اللجنة التنفيذية

## تطبيق استراتيجية البنوك وعملياتها بعد الدورة

- إجراء تحليل DuPont للعائد على حقوق الملكية في وحدتك وعرض الرافعتين ذواتي الفجوة الأكبر مقابل النظراء على لجنة الإدارة.
- إعادة بناء ربحية منتج واحد باستخدام تسعير تحويل الأموال ورسوم رأس المال واختبار تغطية تسعيره الحالي لكلفته المعدلة بالمخاطر.

## أسئلة حول استراتيجية البنوك وعملياتها

### ما استراتيجية البنوك وعملياتها، ولماذا تهم الآن؟

استراتيجية البنوك وعملياتها هي الإدارة المشتركة لنموذج أعمال البنك وميزانيته ومنصته التشغيلية. وتهم الآن لأن تقلب الهوامش وتشدد قواعد رأس المال والسيولة والمنافسين الرقميين تجعل القرارات المنفصلة مكلفة للمساهمين والعملاء.

### من أكثر الأدوار استفادة من دورة استراتيجية البنوك وعملياتها؟

يستفيد أكثر مديرو البنوك ورؤساء منتجات الأفراد والشركات وموظفو الاستراتيجية والمالية. وتأتي الأمثلة من بنوك الأفراد ذات شبكات الفروع الكبيرة ومن بنوك الشركات والمعاملات، فيرى المشاركون روافع تناسب امتيازات مختلفة.

### بماذا تختلف دورة استراتيجية البنوك وعملياتها عن دورة عامة في استراتيجية العمليات؟

تختلف بالعمل على اقتصاديات البنوك تحديدا بدلا من الطاقة الإنتاجية العامة. فدورة العمليات العامة تغطي الإجراءات والطاقة، أما هذه فتربط صافي هامش الفائدة ورأس المال والسيولة وتسعير الائتمان ومنصات المدفوعات بالعائد على حقوق الملكية.

## ماذا ستعود به من دورة استراتيجية البنوك وعملياتها؟

ستعود بخطة تحسين أداء لوحدتك أو لبنك افتراضي. وترتب الخطة روافع الهامش والميزانية والشرائح والقنوات والتكلفة بمستهدفات تستطيع لجنتك التنفيذية متابعتها.

## استراتيجية البنوك وعملياتها: الطريق إلى الأمام

تحدد خطة تحسين أداء البنك أولا الشرائح والمنتجات التي تحصل على رأس المال والاستثمار في جولة التخطيط القادمة.
وتستخدمها اللجان التنفيذية ورؤساء خطوط الأعمال وفرق المالية للاتفاق على المستهدفات ومتابعة الروافع خلفها.
وبعد استخدامها الأول تستحق افتراضات دورتي الفائدة والائتمان تحتها مراجعة جديدة، لأن كلتيهما تعيد تشكيل الهوامش ورأس المال بسرعة.