



جشنِ کارکنانِ  
ہمارے  
پہلے  
4th  
National Productivity  
Celebration

ایمان





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



**مدل رتبه‌بندی اعتباری مشتریان با رویکرد  
ارتقای بهره‌وری سرمایه و کاهش ریسک  
در شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
(به منظور توسعه مدیریت ارتباط با مشتریان)**

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



اهمیت مسئله



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## دلایل اساسی تدوین سیستم رتبه‌بندی اعتباری مشتریان

- افزایش میزان معوقات در شرکت لیزینگ اقتصاد نوین.
- ضعف بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری (بانکی و غیربانکی) در حوزه اعتباری مشتریان.
- شرکت لیزینگ اقتصاد نوین تنها ۲۰ درصد از منابع مالی، منابع انسانی و ... خود را به مشتریان باارزش تخصیص داده بود و ۸۰ درصد منابع به سایر مشتریان کم بازده اختصاص داشت.
- لزوم شناسایی تکنیک‌های پیش‌بینی ریسک مشتریان.
- تلاش در راستای جذب مشتریان خوش‌حساب و پرمفعت.
- تفکیک مشتریان با توجه به درجه ارزش‌افزایی برای شرکت لیزینگ اقتصاد نوین.



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## دلایل اساسی تدوین سیستم رتبه‌بندی اعتباری مشتریان

- افزایش سودآوری مشتریان فعلی شرکت و تقویت روابط با آنها.
- نهادینه شدن فلسفه «برد-برد» در فرآیندهای اجرایی ارایه تسهیلات و عقد قرارداد با مشتریان.
- ایجاد ارتباط با مشتریان براساس سوابق و عملکرد.
- کاهش و حذف مشتریان بدحساب.
- کاهش فاصله بین فروش و خدمات پس از لیزینگ.

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



برنامه عملیاتی برای اجرای پروژه



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



مراحل	فعالیت	نتایج به دست آمده
۱	شناسایی نیازها و تعیین اهداف رتبه‌بندی مشتریان	نیاز به تعیین مدل رتبه‌بندی مشتریان اعتباری
۲	مطالعه موردی مدل‌های مختلف رتبه‌بندی مشتریان	شناخت نقاط قوت و ضعف مدل‌های رتبه‌بندی
۳	بررسی و تجزیه و تحلیل هر یک از مدل‌ها	شناخت نقاط قوت و ضعف مدل‌های رتبه‌بندی
۴	مقایسه مدل‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها	استفاده از یک مدل تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه (MADM)
۵	انتخاب مدل متناسب به عنوان الگو	انتخاب مدل با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۶	شناسایی، بررسی و تعیین شاخص‌ها	انتخاب شاخص‌های کلیدی از ۴ دیدگاه اصلی
۷	پایش، اندازه‌گیری و تعیین وزن شاخص‌ها	تخصیص وزن به هر یک از دیدگاه‌ها و شاخص‌ها
۸	اجرای مدل و گزارش بازخور از اجرای مدل	نتایج به دست آمده مندرج در قسمت نتایج
۹	پایش مدل جهت بهبود مستمر	بهبود مدل اجرایی

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین

EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



نحوه اجرایی پروژه





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## شاخص‌های رتبه‌بندی مشتریان (تعیین شده از طریق خرد جمعی و جلسات طوفان فکری)

خصوصیات مالی مشتری	خصوصیات شغلی مشتری	خصوصیات کاری مشتری	خصوصیات فردی مشتری
نسبت بدهی جاری به کل بدهی‌ها	میزان سرمایه ثبت شده	نسبت چک برگشتی	اخلاق و شهرت شغلی
نسبت کل بدهی به کل دارایی	نوع فعالیت مرتبط با بازار هدف	مجموع اصل و فرع معوق تسهیلات	موقعیت اجتماعی
نسبت دارایی جاری به کل دارایی‌ها	مجوز فعالیت	پوشش تضامین تسهیلات	خوش حسابی
بازده فروش	ارایه اساسنامه شرکت	نسبت چک‌های استمهال شده	نظم و انضباط در همکاری با شرکت
بازده دارایی‌ها	ترازنامه‌ها و صورت‌های مالی	سابقه بازپرداخت تسهیلات	-
نسبت سود انباشته به سرمایه	-	-	-



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## تعیین وزن شاخص‌ها از طریق تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP

- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبروست می‌تواند استفاده گردد.
- معیارهای مطرح شده می‌تواند کمی و کیفی باشند.
- اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است.
- به کارگیری این روش مستلزم چهار قدم عمده زیر می‌باشد:

الف) مدل سازی

ب) قضاوت ترجیحی (مقایسات زوجی)

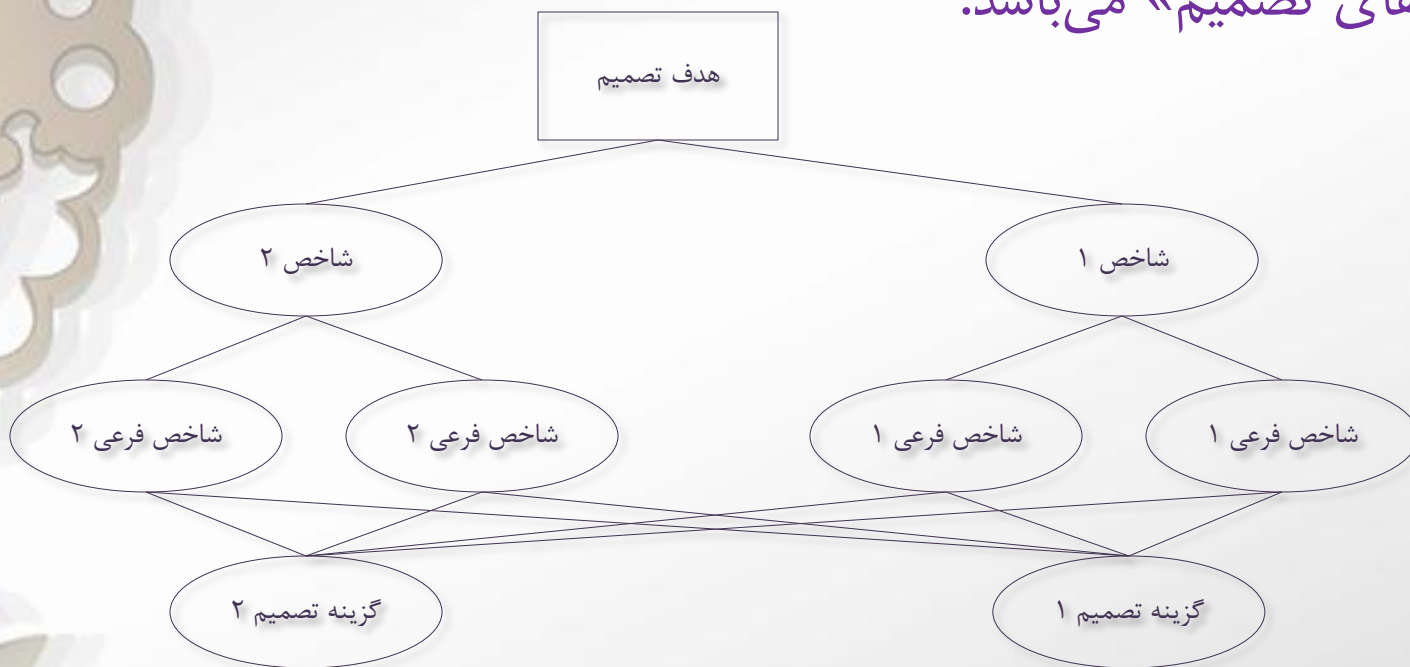
ج) محاسبات وزن‌های نسبی

د) ادغام وزن‌های نسبی



## مدل سازی

در این قدم، مسئله و هدف تصمیم‌گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط می‌باشند، در آورده می‌شود. عناصر تصمیم شامل «شاخص‌های تصمیم‌گیری» و «گزینه‌های تصمیم» می‌باشد.





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## قضاوت ترجیحی (مقایسات زوجی)

بعد از طراحی سلسله مراتب مسئله تصمیم، تصمیم گیرنده می بایست مجموعه ماتریس هایی که به طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص ها را نسبت به یکدیگر و هرگزینه تصمیم را با توجه به شاخص ها نسبت به سایر گزینه ها اندازه گیری می نماید، ایجاد کند. این کار با انجام مقایسات دو به دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و از طریق تخصیص امتیازات عددی که نشان دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می گیرد.

ارزش ترجیحی	وضعیت مقایسه A نسبت به Z	توضیح
۱	اهمیت برابر	گزینه یا شاخص A نسبت به Z اهمیت برابر دارند و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	نسبتاً مهمتر	گزینه یا شاخص A نسبت به Z کمی مهمتر است.
۵	مهمتر	گزینه یا شاخص A نسبت به Z مهمتر است.
۷	خیلی مهمتر	گزینه یا شاخص A دارای ارجحیت خیلی بیشتری از Z است.
۹	کاملاً مهم	گزینه یا شاخص مطلقاً از Z مهمتر و قابل مقایسه با Z نیست.

ارزشهای میانی بین ارزشهای ترجیحی را نشان می دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از

۷ و پایین تر از ۹ برای A است.

۸۰۴ و ۲



## محاسبات وزن های نسبی

- قدم بعدی در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی انجام محاسبات لازم برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از اطلاعات ماتریس های مقایسات زوجی است. خلاصه عملیات ریاضی در این مرحله به صورت زیر است.
- مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسات زوجی را محاسبه کرده، سپس هر عنصر ستون را بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می کنیم. ماتریس جدیدی که بدین صورت بدست می آید، «ماتریس مقایسات نرمال شده» نامیده می شود.
- میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسات نرمال شده را محاسبه می کنیم. این میانگین وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس را ارایه می کند.



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## ادغام وزن های نسبی

- به منظور رتبه بندی گزینه های تصمیم، در این مرحله بایستی وزن نسبی هر عنصر را در وزن عناصر بالاتر ضرب کرد تا وزن نهایی آن بدست آید. با انجام این مرحله برای هر گزینه، مقدار وزن نهایی بدست می آید.



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## استفاده از تکنیک چرخه PDCA

- چندین مرحله با استفاده از تکنیک چرخه PDCA شاخص‌ها مورد بازنگری قرار گرفت و وزن‌دهی مجدد صورت پذیرفت.



## لیست اوزان شاخص‌ها جهت رتبه‌بندی اعتباری مشتریان

وزن	شاخص	وزن	شاخص
۲۰	مجوز فعالیت	۱۰	اخلاق و موقعیت اجتماعی
۲۰	ارایه اساسنامه شرکت	۱۰	خوش حسابی
۱۰۰	ترازنامه‌ها و صورت‌های مالی	۱۰	نظم و انضباط در همکاری با شرکت لیزینگ
۱۰۰	نسبت بدهی جاری به کل بدهی‌ها	۵۰	نسبت چک برگشتی
۱۰۰	نسبت کل بدهی به کل دارایی	۵۰	مجموع اصل و فرع معوق تسهیلات
۱۰۰	نسبت دارایی جاری به کل دارایی‌ها	۲۰	پوشش تضامین تسهیلات
۱۰۰	بازده فروش	۵۰	نسبت چک‌های استمهال شده
۱۰۰	بازده دارایی‌ها	۲۰	سابقه بازپرداخت تسهیلات
۱۰۰	نسبت سود انباشته به سرمایه	۲۰	میزان سرمایه ثبت شده
		۲۰	نوع فعالیت مرتبط با بازار هدف

# ۱۰۰۰ امتیاز





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## تهیه دستورالعمل امتیازدهی به مشتریان

براساس امتیازهای تعیین شده برای هر یک از شاخص‌ها در ۴ طیف مورد بررسی، دستورالعمل امتیازدهی به مشتریان تهیه گردید.  
در زیر یک نمونه از این امتیازدهی نشان داده شده است:

مجموع اصل و فرع معوق تسهیلات: نسبت مجموع اصل و فرع معوق تسهیلات  
به مجموع مبلغ اصل و فرع تسهیلات دریافتی مشتری.

نسبت معوق	۰ - ۰.۲	۰.۲ - ۰.۴	۰.۴ - ۰.۶	۰.۶ - ۰.۸	۰.۸ - ۱
وزن	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## تعیین رتبه اعتباری مشتری

پس از ورود اطلاعات لازم در نرم افزار رتبه بندی اعتباری مشتری، رتبه اعتباری مشتری طبق جدول زیر تعیین می گردد. بر اساس این امتیازات در خصوص نحوه همکاری با مشتریان تصمیم گیری می شود.

تعریف	رتبه اعتباری	امتیاز اعتباری
این مشتریان میزان زیادی از نقدینگی را مصرف می کنند و در حوزه فعالیت فعالیت خود معمولاً رهبر بازار هستند و به همین دلیل معمولاً فروش خوبی را برای شرکت در پی دارند، اما این بدان معنا نیست که جریان نقدینگی بسیار زیادی از این واحد به سوی شرکت در جریان است. شرکت باید در خصوص جذب مشتریان بالقوه با خصوصیات مشتریان این گروه سرمایه گذاری نماید.	A	۱۰۰۰
این مشتریان نیز سهم بالایی از فروش شرکت را به خود اختصاص داده اند اما با توجه به شرایط اقتصادی دارای کاهش رشد در بازار خود شده اند.	B	بین ۷۰۰ تا ۱۰۰۰
این مشتریان دارای رفتار اعتباری متوسط بوده و شرکت معمولاً مجبور است زمان زیادی را صرف این مشتریان نماید تا به تعهدات خود عمل نمایند. تعداد زیادی از این مشتریان در پرتفوی شرکت می تواند خطرناک باشد.	C	بین ۴۰۰ تا ۷۰۰
این مشتریان با رفتار اعتباری منفی خود شرکت را مجبور به وصول تضامین تعهدات خود نموده و شرکت بابت این موضوع هزینه و زمان زیادی را صرف می نماید.	D	کمتر از ۴۰۰

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



منابع اجرایی پروژه

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



- عدم تغییر در تعداد نیروی انسانی از سال ۱۳۸۹ تا کنون.
- اجرای کلیه فعالیت‌های پروژه با بهره‌گیری از منابع و امکانات موجود.
- عدم بهره‌گیری از مشاورین خارج از شرکت.
- تولید نرم‌افزار رتبه‌بندی مشتریان توسط همکاران داخل شرکت.
- اصلاح فرآیندهای اجرایی و تدوین فرآیندهای جدید به خصوص تغییر در فرآیند جذب و انتخاب مشتری و فرآیند تعیین رتبه متقاضیان.

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین

EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



نتیج به دست آمده



- افزایش بهره‌وری در حوزه مدیریت منابع مالی و منابع انسانی.
- ایجاد تنوع در گروه‌های مشتریان لیزینگ شرکتی.
- انعطاف در پاسخ به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان.
- اولویت‌بندی خدمات قابل‌ارایه به مشتریان.
- شناخت اهمیت کنترل دقیق و پایش خصوصیات مالی مشتری. (۶۰ درصد امتیازات)
- بهره‌برداری از منابع مالی حاصل از وصول مطالبات در چرخه‌های جدید و پربازده.
- بهبود کیفیت رابطه سازمان با مشتری. (وفاداری مشتری و افزایش رضایت مشتری)
- تعیین استراتژی برخورد با گروه‌های مشتریان.
- تعیین نوع ارتباط و نحوه همکاری با مشتریان.



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



تعداد مصوبات افزایش حد اعتباری مشتریان خوش حساب	تعداد مشتریان رتبه بندی شده	تعداد مشتریان لیزینگ شرکتی	سال
♦	♦	۴۸	۱۳۸۹
۱۸	۲۹	۶۵	۱۳۹۰
۱۰	۷۳	۹۴	۱۳۹۱



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



تغییرات ۹۰ به ۹۱ (بهبود)	تغییرات ۸۹ به ۹۰ (بهبود)	۱۳۹۱/۱۲/۳۰	۱۳۹۰/۱۲/۲۹	۱۳۸۹/۱۲/۲۹	شرح
%۱۶	%۲۳	۷۲۴	۸۶۴	۱,۱۲۰	↓ میزان معوقات (میلیارد ریال)
%۳۴	%۴۰	۱,۶۷۲	۱,۲۵۰	۸۹۰	↑ میزان وصول اقساط (میلیارد ریال)





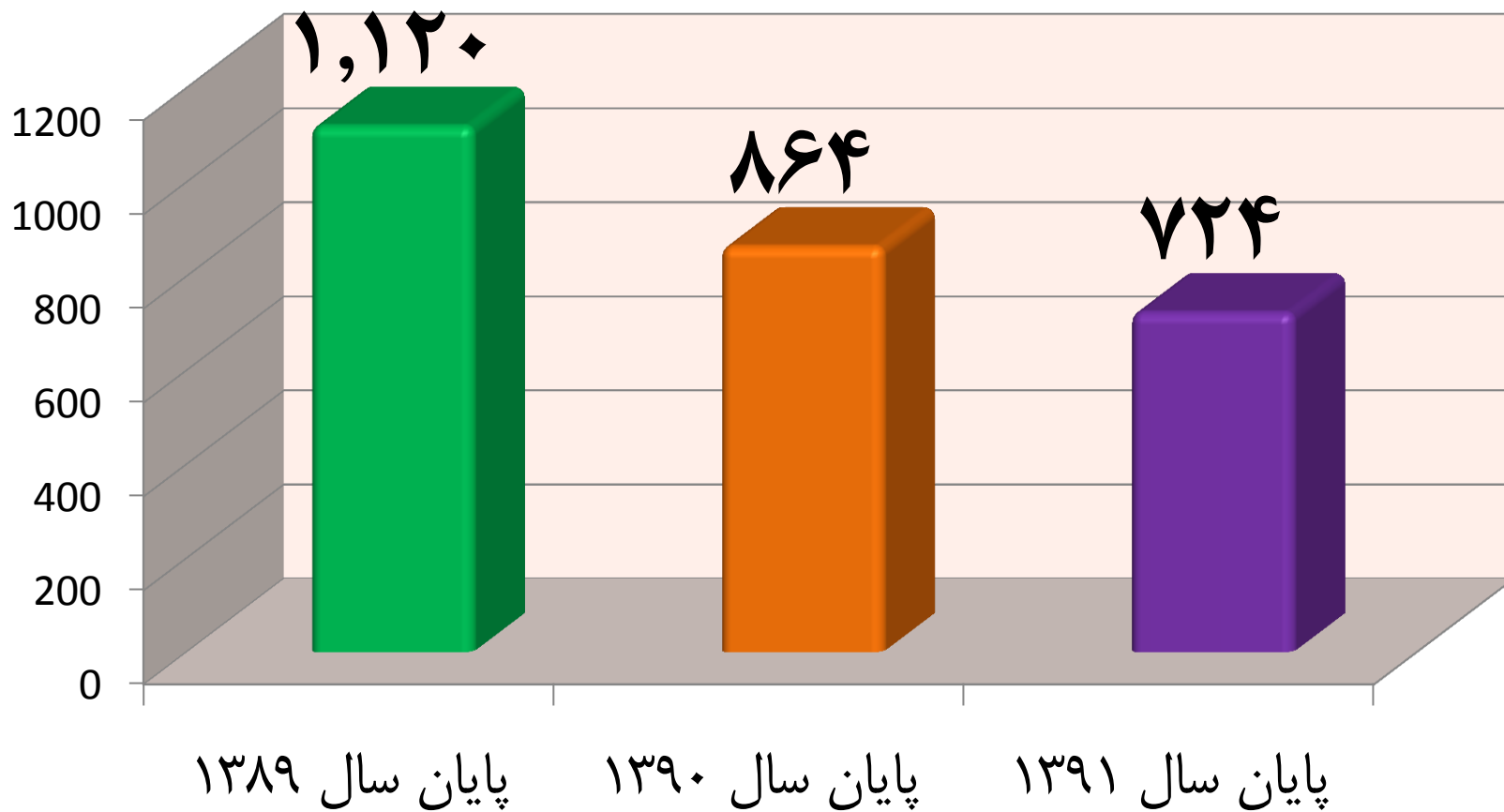
(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



مبالغ به میلیارد ریال

## میزان معوقات





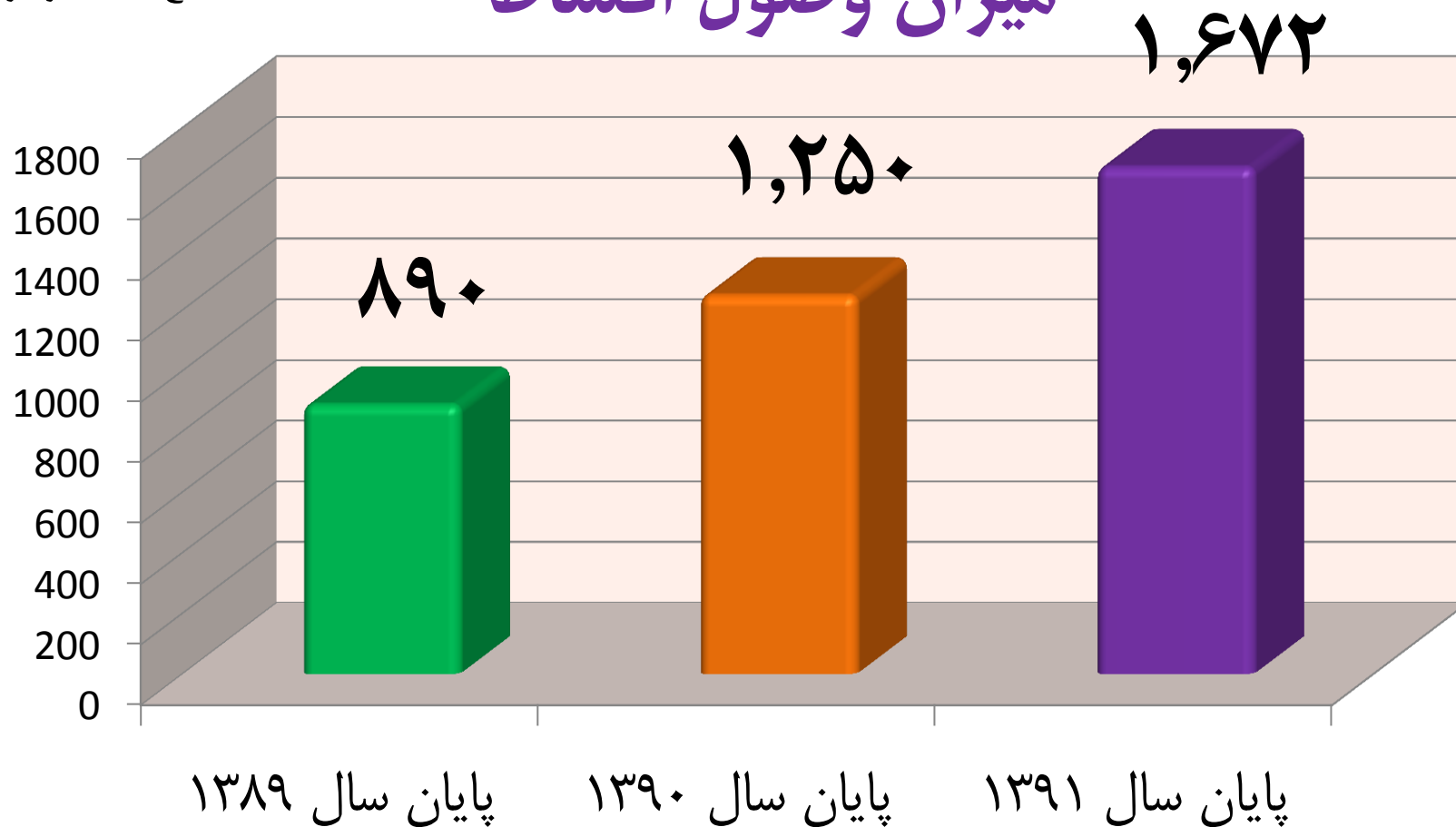
(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



مبالغ به میلیارد ریال

## میزان وصول اقساط



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



سال	میزان فروش (میلیارد ریال)
۱۳۸۹	۳۱۱
۱۳۹۰	۹۹۶
۱۳۹۱	۱,۹۸۴

میزان رشد فروش سال ۱۳۹۰ نسبت به سال ۱۳۸۹	میزان رشد فروش سال ۱۳۹۱ نسبت به سال ۱۳۹۰
٪۳۲۱	٪۱۹۹

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



مبالغ به میلیارد ریال

## میزان فروش

2000  
1800  
1600  
1400  
1200  
1000  
800  
600  
400  
200  
0

۳۱۱

۹۹۶

۱,۹۸۴

سال ۱۳۸۹

سال ۱۳۹۰

سال ۱۳۹۱



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



۱۳۹۱/۱۲/۳۰	۱۳۹۰/۱۲/۲۹	۱۳۸۹/۱۲/۲۹	شرح
%۱۴/۳	%۱۵/۲	%۲۱/۸	نسبت اصل و فرع معوقات به اصل و فرع تسهیلات



(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



تغییرات ۹۱ به ۹۰ (بهبود)	تغییرات ۹۰ به ۸۹ (بهبود)	۱۳۹۱/۱۲/۳۰	۱۳۹۰/۱۲/۲۹	۱۳۸۹/۱۲/۲۹	شرح
٪۲۰	٪۱۴	۲۲۲	۱۸۴	۱۶۲	سود عملیاتی (میلیارد ریال)
٪۷۲	٪۱۲	۳۱۶	۱۸۳	۱۶۳	سود خالص (میلیارد ریال)
٪۷۲	٪۱۲	۶۳۱	۳۶۶	۳۲۷	سود هر سهم (ریال)

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



## نمونه از صفحه ورود اطلاعات سیستم تعیین رتبه‌بندی اعتباری مشتریان

Determine the applicant's credit rating
✕

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.

---

نام شرکت: XXXXXXXXXX

حوزه فعالیت: ماشین‌آلات و تجهیزات صنایع غذایی و آشامیدنی

تاریخ تهیه: ۱۳۹۱/۰۵/۱۵

---

اخلاق و موقعیت اجتماعی: عالی / خوش‌حسابی: زیاد

نظم در همکاری با لیزینگ: بسی زیاد

---

نسبت بدهی جاری به کل بدهی‌ها: ۰.۲۰ / نسبت کل بدهی به کل دارایی: ۰.۲۵

نسبت دارایی‌های جاری: ۰.۸۲ / بازده فروش: ۰.۷۴

بازده دارایی: ۰.۵۵ / نسبت سود انباشته به سرمایه: ۰.۸۱

---

نسبت چک برگشتی: ۰.۰۰ / نسبت معوق تسهیلات: ۰.۲۵

پوشش تضامین تسهیلات: ۱.۰۰ / نسبت چک‌های استعمال شده: ۰.۳۰

سابقه بازپرداخت: ۰.۰۰ / میزان سرمایه ثبت شده: خوب

نوع فعالیت مرتبط با بازار: متناسب / مجوز فعالیت: دارد

ارائه اساسنامه و مجوزها: دارد / ارائه ترازنامه و صورتهای مالی: بالا

رتبه اعتباری متقاضی: **B**

امتیاز اعتباری متقاضی: **۸۵۳**

نتیجه‌گیری:

این مشتری سهم بالایی از فروش شرکت را به خود اختصاص داده است، اما با توجه به شرایط اقتصادی دارای کاهش رشد در بازار خود شده است.

ذخیره گزارش
گزارش جدید
چاپ گزارش

خروج

(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



معرفی هم گروه





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



در بنگاه‌های اقتصادی، موفقیت‌ها هرگز توسط یک نفر به دست  
نمی‌آیند، بلکه همیشه توسط یک تیم

هم‌دل

همراه

آینده‌نگر

دانش‌گرا

است، که یک شرکت می‌تواند لذت موفق بودن را به نمایش  
بگذارد.





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



جشن یادآور  
چهارمین  
4th  
National Productivity  
Celebration



(سهامی خاص)  
شرکت لیزینگ اقتصاد نوین  
EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



# لیزینگ اقتصاد نوین، در خدمت توسعه تولید ملی و شکوفایی اقتصاد کشور





(سهامی خاص)

شرکت لیزینگ اقتصاد نوین

EGHTESAD NOVIN LEASING CO.



بافتاس