

لقاء اجراء سالم عبدالغفور

«البريكست» وجواز سفر الأعمال

تحدث جورج ريشاني عن تداعيات خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، والصعوبات التي قد تواجه المؤسسات العاملة فيها، وأهمها خسارتها لجزء سفر الأعمال في دول الاتحاد الأوروبي passporting of business، وهي أن تفقد تلك المؤسسات رخصة المزاولة التي كانت لديها قبل الانفصال للعمل في أسواق أوروبا.

حوار مع الرئيس التنفيذي للفروع الخارجية والشركات التابعة لبنك الكويت الوطني ريشاني: دور البنوك ليس تنشيط سوق الأسهم الأولى لتمويل الاقتصاد الحقيقي.. مثل الصناعة والتجارة

مواكبة تحرك الأزمة من الغرب إلى الشرق

أكد ريشاني أن الأزمة تتحرك من الغرب إلى الشرق وعلى البنوك مواكبة هذا المسار، منوهاً بأن الغرب كان يستحوذ على نحو 75% من أكبر 500 شركة في العالم مقابل 25% للإسواق الناشئة قبل أزمة 2008، ولكن 40% للشائبة وهذه النسبة يارتفع بالمصالح الشرق ما يعني وجود نمو قوي في الأسواق الناشئة منوهاً إلى نمو العائد على حقوق المساهمين في بنوك اندونيسيا، من 15% إلى 20%، والبنك من 12% إلى 16%، بينما انخفض في أوروبا من 12% إلى 6% وفي أميركا من 12% إلى 5% خلال السنوات العشر الماضية.

الرهن العقاري يشجع على الإقراض

قال ريشاني، عندما تدخل في بلد تكون لديها قائمة اشتراطات ومتطلبات نظير إليها، من أهمها الوضع القانوني، وثباته وعاليتة وسرعة تنفيذ الأحكام، ما يشجعنا على الإقراض، وإفضل مثال هو تمويل العقار في بريطانيا وأميركا حيث يتراجمه قانون عقاري واضح وقطري، والوجود مثل ما ذكرنا في الكويت يشجع البنوك على الإقراض السكني الخاص مثلاً ويساهم في حل مشكلة مجتمعية.

مشيراً إلى أنه لا خطط للمجموعة حالياً للتوسع في تركيا، وأعلن عن حصول المجموعة على رخصة تحويل مكنتها في شغبها إلى فرع خلال الربع الأول 2017، مؤكداً أن احتمالات العودة إلى السوق القطري قائمة. لافتاً إلى أن السوفين الهندي والألماني والفرنسي المصرفي، وأشار إلى أن تمويل البنوك اليراسلة في أميركا لا تشمل كل بنوك الخليج، مؤكداً أنها ما زالت تعامل الوطني كما السابق رغم أنه توقف تقاص الدولار في منتصف 2013، وتوقع ريشاني زيادة الفائدة الأميركية ربعاً في المئة الشهر الجاري، وربما يقوم «الركن» الكويتي بذلك كما العادة، مؤكداً أن الإصدار الكويتي من السنوات الدورية سينجح بجدارة وإن الطلب عليه سيكون كبيراً ومتنامياً، وأضاف أن السنوات الكوبية مريح بها كاستثمار وضمان، مضيفاً أن دور البنوك ليس تنشيط أسواق الأسهم بل تمويل الاقتصاد الحقيقي، وفي ما يلي تفاصيل الحوار:



جورج ريشاني، متحدثاً في مجلس

قائمة، واستطعم القول إنه لكون السوق القطري سوقاً خليجياً قريباً، فهو موجود دائماً على «رادار الوطني»، ولكن هذا يتوقف على توافر الفرص المتاحة والوقت المناسب.

• **بريك.. ما الأسواق الراجعة للتوسع المصرفي؟**
- باعتقادي الشخصي أن الأسواق المستوردة للنفط قد تكون مغرية، مثل الهند على السبيل المثال فهي سوق كبير وقريب، فضلاً عن كون الجالية الهندية الأكبر في الكويت، وإثر فرصاً في ألمانيا التي تشهد زيادة في اتجاه عدد المستثمرين الكويتيين والخليجين نحوها خلال السنوات الثلاث الماضية، لا سيما في مجال شراء العقارات.

• **هل «الريش» من البنوك التي قد تشهد مشايرك من البنوك اليراسلة في أميركا؟**
- أوقف «الوطني» في منتصف 2013 تقاص الدولار الأميركي في فرعاً بنينويورك، وذلك لتخفيف المخاطر بعد أن استقبلنا توجه البنوك الأميركية اليراسلة نحو اتخاذ إجراءات أشد من السابق بهذا الاتجاه نحو البنوك غير الأميركية لأسباب تتعلق بعمل الاموال وعلى الرغم من ذلك، ما زالت البنوك الأميركية تتعامل معنا كما في السابق، بل وتوسع إلى زيادة التقاص بالدولار معنا، نظراً لسعنا وتصنيفنا المميزين، مما يعني أن تدهيرات البنوك الأميركية ليست لكل البنوك بل لبعض منها، ووجودنا في أميركا يهولنا لحظ الوياح المتعددة المتكيفة وبالذات الأميركي ومن قبل أكبر الشركات الأميركية.

• **هل تتوقع رفع أسعار الفائدة الأميركية الشهر المقبل؟**
- نعم، أتوقع رفعها بنسبة ربع في المئة منتصف الشهر إلا إذا حدث أمر طارئ، وباعتقادي أن الرفع قد يتكرر مرة أو مرتين العام المقبل، لكن تراجم خطته لتنشيط الاقتصاد، ما طرح خفض الضريبة وزيادة الإنفاق الحكومي، ما قد يرفع مستويات التضخم، ويضطر «الفراني» إلى رفع الفائدة لتخفيف التضخمات.

اما بالنسبة للكويت، فهو قرار يعود إلى «الركن» أولاً

الحديث مع خيرة مصرفية ممتدة لنحو 29 عاماً لا ينبغي، لا سيما إن كانت مكتسبة من التقليل بين الناس من بنك الكويت الوطني، ما بين الكويت ولندن، خصوصاً إن كانت تلك الشخصية هو الرئيس التنفيذي لمجموعة الفروع الخارجية والشركات التابعة جورج ريشاني، الذي عاصر عدداً من الأجيال الترابية بلاد البنك، إرثه، مبدياً إعجابهم برغبته في التوسع الخارجي الحكومي بمعايير التحفظ والأخلاق المبرجة في «DNA الخاص بهم».

وتناول ريشاني في حوار خاص مع «المس» بالشرح والتفصيل، كيف خرجت فروع البنك أكثر صلاباً من أزمة تمويل الجنيه في مصر وخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي.

وكشف أن حصة الفروع الخارجية من أرباح المجموعة بلغت 38% من التسعة أشهر الأولى، متوقفاً بلوغها نحو 35% بنهاية العام، لافتاً إلى أن أكثرها ربحية بالترتيب البحرين ومصر والإمارات وبنينويورك ولندن، وأكد أن وضع «الوطني» - مصر - سيبقى ممتازاً حتى لو هبط الجنيه أكثر، معلاً عن خططه لزيادة فروع خلال السنوات الخمس المقبلة، مشيراً إلى وجود عدة حلول لفرع «الوطني» لندن، في فرنسا بعد «البريكست».

• **ما توقعاتكم لحصة الفروع الخارجية من أرباح المجموعة نهاية السنة؟**
«الوطني» ينظر للفروع الخارجية والشركات التابعة على أنها محفظة الهدف الأساسي منها هو تنوع وتوزيع العوائد والمخاطر، بحيث يكون لها أنشطة خارجية قادرة على موازنة الصدمات، ولا تكون عرضة للمخاطر بولاً واحدة أو مكان معين، ما يحقق التوازن في الإيرادات والأرباح على المدى الطويل.

ووفقاً للتقديرات في نهاية الربع الثالث، فقد بلغت أرباح الفروع المحفظة الهدف 38% من إجمالي أرباح المجموعة، والتي بلغت 725 مليوناً، وتتوقع أن تعود حصة الواحد في الخارج في نهاية السنة إلى 35%، علماً بأن أكبر تلك الفروع من حيث مساهمتها في أرباح المجموعة هي البحرين ومصر والإمارات وبنينويورك ولندن، إلى أي مدى تأثرت أرباح «الوطني» مصر، بتغير الجنيه؟

- روسمنا كل الأوضاع المحتملة للسوق المصري في نوفمبر 2014، وأصبح بالإمكان الإسوا منها، ثم وضعنا استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التحديات المتوقعة، ونقل البنك إلى مستوى آخر تماماً عما كان عليه منذ الاستحواذ عليه في 2007، وقمنا بإعادة هيكلته على كل الأصعدة، ومنها استخدام كوابر بشرية أكثر مروامعة مع الاستراتيجية الجديدة بجزء من الكادر الوظيفي والإداري، حيث تم تعيين مئات من المهارات الجديدة، كما توسعنا إلى أنشطة جديدة ساهمت في زيادة الإيرادات إلى مستويات قياسية، وبالغنى تمت تلك الأرباح بالتجانب بنسب تتراوح بين 40% و50%، وهي معدلات تتفوق على كل بنوك الأخرى والسوق المصري بشكل عام.

• **ما توقعاتكم لزيادة الأرباح وإعادة الهيكلة الجديدة واستطعمت محافل البنك خلال السنوات السابقة، وأضفت عليها خصصات احترازية للتأمين، وما زالت مستمرين في هذا النهج، إلى زيادة الإيرادات والخصصات من ناحية أخرى، ولديها، عندما اتخذت الحكومة المصرية قرار التعميم، وهو بالتأسيس كان يتوقعنا أن تكون قادرة على الصمود، وخصصنا بشكل جيد، وهذا يدل على أن الأرباح في أفضل قياس لنجاح الأرباح، وبعثت العلامة التي يثقها الوطني بجدارة، وهي كما قولنا «الوطني يتعثر في الأزمات».**

وإنما شخصياً مفضل برفض العم في السوق المصري، ويراسلنا ذلك أن وضع «الوطني» ممتاز حتى لو هبط الجنيه أكثر من غير مستوياته، علماً بأن التوقعات ترجح أن يستعيد الجنيه عافيته تدريجياً، وعليه نخطط لزيادة عدد الفروع «مصر» البالغه حالي 42 فرعاً على مستوى الأقاليم الخمس المقبلة، وكل ما هو دائماً، بنمو وصير واستراتيجية طويلة الأمد.

• **وماذا عن «الوطني» لندن، والبنك الذي؟**
- تارتنا من «البريكست» ومن انخفاض الإسترليني محدود، ولا يترك والسبب أن الموازنة العامة هناك هناك من أصول وخصوم في معظمها بالاسترليني، كما أن الأزمات وتقلبات العملات جزراً لا ينجح من طبيعة عملنا، فالأرباح ترتفع وتنخفض وفقاً لتطورات السوق، ونحن معتادين على ذلك، وهذا يعود إلى التأكيد على مبدأ تنوع وتوزيع المخاطر، كما أن أنشطة البنك هناك تعتمد على تمويل عملنا من الكويت والخليج لشراء العقارات، ولا تتأثر أو تستمر بالعقارات، ورغم أن السوق تراجع، بلغت الأرباح من أوروبا، فإن هذا التراجع خلق زيادة في الطلب، خصوصاً ما يربطه بغير الجنيه مؤخر.

ومن التداعيات المتوقعة لخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، هو أن تخسر المؤسسات البريطانية

وصفة لخروج البنك المحلي إلى العالمية

- 1. لا بد من وجود سبب قوي للخروج، مثل تنافس قوي أو تشبع السوق أو نمو اقتصادي متخف أو عدم وجود فرص للإقراض أو التواجد في دولة اقتصادها غير متنوع أو يعتمد على سلعة واحدة.
- 2. تذكر أن الخروج إلى العالمية رحلة طويلة وتحتاج إلى نفس طويل، وليست سباقاً.
- 3. يجب التركيز على الهدف الذي خرجت من أجله وتكرره باستمرار.
- 4. لا تستهين بالفروقات الحضارية والاجتماعية من عادات وتقاليد، وخصوصيات السوق المستهدف.
- 5. لا تستهين بتقديرات المتطلبات الرقابية في الخارج، ويتبعها وتأييدها من بلد إلى آخر.
- 6. يجب ألا يكون لديك قصر نظر وتركز فقط على المنتج أو القطاع الذي ترغب فيه، أهمية التسلسل باستراتيجية كاملة لهذا المنتج أو ذلك القطاع.
- 7. لا تصر على إرادة الآشياء، بتفاصيلها الصعبة في كل بلد، وأعد فرصة للموظفين المحركة ضمن نطاق معين.
- 8. فهم عملك من تفاصيل مجتمعتهم وسوقهم، واستفد من علاقاتهم وفهمهم لمجتمعهم وعاداتهم.
- 9. اتبع نموذج واضح لتطبيق الحكومة في كل المواقع والبلد.
- 10. وجود نمط عمل وإنتاج تحدد المهام والأهداف في كل بلد.
- 11. وضوح ومرونة معقولة في اتخاذ القرارات.
- 12. الاستفادة من التجارب المتراكمة السابقة في الأسواق المختلفة وتطوير هذه الخبرات في أماكن مختلفة.
- 13. سرعة التأقلم مع التطورات الاقتصادية والمالية.
- 14. التعلم المستمر واستمرار التطور التكنولوجي مع سرعة تلبية طلبات الفئات العمرية الصغيرة.

استراتيجية «الجمال»

قال ريشاني، إن إستراتيجية «الوطني» مستقرة من صفات العمل، حيث تعتمد على النفس الطويل، والقدرة على تحمل الصعوبات طويلة المدى، والتركيز على الهدف والتحفيز، والسياسة والقياديات واتخاذ الخطوات البراسطة المدروسة والحرص على قوة الأداء ومناخته.

الأزمات هي المعلم

قال ريشاني، لقد مرت العديد من الأزمات على «الوطني» وفرح منها راسخاً، وأكد أننا لسنا جوهريين، وإنما أننا نستفيد من تعلمنا من الأزمات للتصحيح، مما قد يربطها، وثابتتها هو التواجد الخارجي، حيث غالب البنك على نقل الخبرات المتراكمة في الأسواق التي يعمل بها من فرع إلى آخر.

• **كيف تصف «الوطني» بعد زيادة رأس المال**
- عملية إرادة رأس المال والحفاظ على معدلات فائدة راسل عام جيدة، هي من الأولويات المهمة جداً، حيث ساهم في تعزيز سمعة البنك المالية وتحسين تصنيفاته الائتمانية، كما أنها تخفف كلفة التمويل، وتزيد القدرة على جلب الودائع من الكويت وخارجها بتكلفة معقولة، وتعتبر صلابة البنك وتدعم (أرباحه والغنى صحيح، فهي باخضرار بأثرة إيجابية مقلدة، ونحن ندر جيداً هذا الأمر ونوليها اهتماماً كبيراً.

• **ماذا تحجم البنوك من الإقراض بغرض شراء الأسهم؟**
- تراجى دور البنوك لتتنشط أسواق الأسهم بقدرة ما هو يتناسب مع البيئة الاقتصادية، فالإقراض لشراء الأسهم يشجع عمليات المخاطرة، وهو أمر غير مرغوب، كما أنه ليس من ضمن أولويات البنوك، فهو أهم للقطاعات، مما أخذت مقلده من ضمانات، مع العلم أنه أمر ممنوع وغير قانوني، وفي النهاية قرار الإقراض لشراء الأسهم يفتقر إلى المنطق، وبالغنى شعرنا بالقلق من الأمور ضمن الأثر الرقابية المفروضة.

• **فولاً واحداً، اعتقد بشكل عام أن أفضل البنوك من الإقراض لتنشيط الاقتصاد الحقيقي من صناعة وتجارة وغيرها، والأفضل الاعتماد على التدفقات النقدية من تمويل النشاط الاقتصادي الحقيقي وليس عبر تمويل المخاطر بكل أنواعها.**

• **كيف تقارن الاستثمار بالسندات وتبويلا كسمناتك مع الأسهم؟**
- تمويل الاستثمار في السندات خصوصاً السندات الحكومية مريح به، فهي أدوات جيدة واستثمار وضمان، نظراً لأنها خاضعة للمصر، أما سندات القطاع الخاص فلا استثمار، فهي يعتمد على الشركة المصدرة وهو قرار اعتباطي بالدرجة الأولى.