

سيتي الجديدة: التزام، متانة مالية ووعود

أعزائي المساهمين،

جسد عام 2009 بالنسبة لسيتي غروب نقطة تحوّل مفصلية من الناحية المالية والإستراتيجية والتشغيلية. فعلى مدى تلك الأشهر الـ 12 أحرزت شركتكم تقدماً كبيراً. وفي نهاية العام ذاته، بزغت الملامح المميّزة لـ "سيتي جديدة" قوية في خضم فترة عصيبة استثنائية غير مسبوقة في تاريخ شركتنا والنظام المالي العالمي على حد سواء.

وبفضل كدّ موظفينا ومثابرتهم وتضحياتهم الجسام في كافة قطاعات سيتي، فإنني أو من بأننا نجحنا إلى حد كبير في معالجة التحديات الأساسية التي واجهتها شركتنا منذ أن تقلّدت منصب الرئيس التنفيذي للشركة قبل عامين ونيف. وعلاوة على ذلك، وبرغم الاضطرابات الاقتصادية، حافظ موظفونا بثبات على أداء قوي فيما يخص الإيرادات. وفي الواقع، فقد استطعنا توليد 91 مليار دولار على صعيد الإيرادات المدارة مقابل 48 مليار دولار هي قيمة التكاليف المتكبدة، فيما استطعنا أيضاً تخفيض رافعة ميزانيتنا إلى معدل 12 إلى 1 مقارنة بمعدل 19 إلى 1 في الفصل الرابع من عام 2007.

أما اليوم، فترتكز سيتي إلى أساس متين، وهي جاهزة لإنجاز أهدافنا المتمثلة في تحقيق ربحية مستدامة. وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف، فإن ما نحتاجه الآن هو تحوّل إيجابي في الاقتصاد، بحيث يتم توليد دورة جديدة من شأنها خلق فرص عمل وتسليف. إلا أنه، وعلى المدى الأبعد، فإن إمكانيات سيتي لا تقتصر فقط على تحقيق ربحية مستدامة، وأنا على يقين بأن الاحتمالات الماثلة أمامنا تتخذ طابعاً أكثر حيوية بالنسبة لمؤسستنا الفريدة التي تنتشر عملياتها في أكثر من 140 بلد والتي تتمتع بسخيرة تعود إلى 198 سنة في مجال خدمة العملاء.

الأرباح والنفقات

سجلت سيتي غروب خسائر صافية بلغت قيمتها 1.6 مليار دولار في عام 2009. كما بلغت نسبة خسارة العائد على السهم الواحد 0.80 دولار. وهذا رقم أصغر بكثير من قيمة الخسارة المتكبدة في عام 2008 وذلك يعود لأسباب مختلفة تمثل بشكل أساسي في معدلات إيرادات أدنى والربح الذي نتج عن الصفقة التي شكّلت شركتنا المشتركة سميث بارني.

وبشكل عام، كانت أعمالنا الجوهريّة، المعروفة بمجموعة سيتي كورب، مربحة، إذ أنتجت دخلاً صافياً قيمته 14.8 مليار دولار، بالمقارنة مع 6.2 مليار دولار في عام 2008. هذا الأداء، إن دلّ على شيء، فهو يدل على متانة أعمالنا التي قمنا بتعريفها على أنها تشكل مستقبل شركتنا. وتكبدت سيتي هولدنغز، نتيجة قيامنا بوضع الأعمال والأصول غير الجوهريّة على قائمة التجريد، خسائر بلغت قيمتها 8.2 مليار دولار في 2009، مقابل 36 مليار دولار في 2008.

وسلّطت نتائج عام 2009 الأضواء على أهمية الموقع العالمي القوي الذي تتمتع به سيتي، إذ أن حوالي 50 بالمائة من إيراداتنا أتت من أسواق أميركا الشمالية. وكان أداء أعمالنا في تلك الأسواق جيداً جداً، كما تظهر نتائج سيتي عموماً تأثير تحسين إدارة المخاطر والتركيز المنضبط على مصالح العملاء.

إلا أننا طبعاً لسنا راضين أبداً عن نتائج حساب أرباحنا ونفقاتنا لعام 2009، ونعلم بأنه يتعيّن علينا إنجاز أكثر بكثير من ذلك في سبيل خدمة مصالح المساهمين والبرهنة لهم بأننا اجتازنا المرحلة الصعبة.

الالتزام بسياسة مالية مسؤولة

لعل أبرز الأدلة على زحمتنا الإيجابي يتجسد في أننا دخلنا عام 2009 ونحن مثقلين بديون طائلة لصالح دافعي الضرائب من الأميركيين في إطار برنامج إنقاذ الأصول المتعثرة (TARP)، إلا أننا استطعنا الخروج من هذا النفق المظلم عبر تسديد ما كان متوجّباً علينا دفعه في إطار هذا البرنامج، لا بل وبأرباح مهمة لصالح دافعي الضرائب. ورغم ذلك، فإننا لم نزل مدينين لدافعي الضرائب بعرفان الجميل الذي يتعدى تسديد ديوننا بمقتضى TARP. ورغم علمنا بأن العديد من المصارف وشركات من قطاعات أخرى تلقت أيضاً أموالاً من الحكومة

وبناء عليه، أزمنا أنفسنا بما نطلق عليه "سياسة مالية مسؤولة". هذا يعني أننا سنضع خدمة مصالح عملائنا الفعلية في أعلى سلم أولياتنا. فإذا نجحنا في ذلك، سيكون بمقدورنا توليد قيمة فعلية ومستدامة لصالح مساهميننا. ثانياً، سنلعب دوراً رئيسياً في تحقيق المعافاة الاقتصادية. وبالنسبة لنا، فإن ما تقدم يمثل أفضل الطرق وأكثرها جدوى في سبيل التسديد الكامل لالتزامنا تجاه دافعي الضرائب لقاء المعونة التي تلقيناها منهم.

ويتمثل الجوهر الإستراتيجي للالتزام بسياسة مالية مسؤولة في أن تكون سبباً مصرفاً في المقام الأول. وعليه، فإن رسالتنا الجوهرية هي أن لا نصبح متجراً كبيراً للخدمات المالية أو "مصرف ظل". فكل شيء نقوم به سينتج من الوظائف الأساسية لمصرف حقيقي – استلام الإيداعات، توفير الائتمان للعملاء، إقراض الأفراد، التعامل لمصلحة العملاء والالتزام بأعلى معايير الثقة والاستقامة.

مؤسسة قوية في سبيل النمو والربحية

وفي عام 2009، استوفى تقدم سببى الشروط الأساسية للربحية القوية المتناسكة: المتانة المالية، الفعالية التشغيلية، وضوح الإستراتيجية، المستوى العالمي للموظفين، وذلك لاستحداث كل هذه الأساسيات والحفاظ عليها. وكل واحد منها ضروري أيضاً لممارسة سياسة مالية مسؤولة.

المتانة المالية

ورغم دخول سببى عام 2009 كمؤسسة تلقت "معونة مالية استثنائية" في إطار برنامج إنقاذ الأصول المتعثرة الحكومي (TARP)، إلا أننا وبحلول العام ذاته كانت مواقعنا فيما يخص الرأسمال والسيولة من بين أقوى المواقع في قطاع الصيرفة. إذ أننا قمنا بتسديد ما ترتب علينا في إطار برنامج TARP وخرجنا من اتفاقية تشارك الخسارة مع الحكومة الأميركية. أما موجودات الأسهم العادية، أو ما يُعرف بـ Tier 1 Common فارتفعت قيمتها إلى ما يقارب 82 مليار دولار لتصل إلى أكثر من 104 مليار دولار، أي بمعدل 9.6 بالمائة، كما بلغ معدل الرأسمال الأساسي Tier 1 Capital Ratio نسبة 11.7 بالمائة – وهو من أعلى المعدلات في القطاع المالي. وكانت السيولة الهيكلية التي بلغت نسبتها 73 بالمائة بحالة ممتازة. أما مخصص احتياطات خسارة القروض فبلغت 36 مليار دولار أو ما نسبته 6.1 بالمائة من القروض. كما ازدادت عالمياً الإيداعات بنسبة 8 بالمائة لتصل إلى 836 مليار دولار.

وقد تمثل المكوّن الحيوي الآخر الذي أنعش قوة سببى المالية في الحد الكبير من تعرضنا للمخاطر. وبحلول العام، كنا قد قمنا بتخفيض الأصول في حساب موازنتنا إلى نصف تريليون دولار، أو ما نسبته 21 بالمائة، من مستويات ذروة في الفصل الثالث لعام 2007. وهذا يشمل تخفيضاً جوهرياً فيما يخص أكثر الأصول مخاطرة على مدى تلك السنوات.

إن الإجراءات التي اتخذناها أعادت القوة المالية لسببى، وبالتالي كانت جوهريّة ولا بد منها. إلا إنني آسف بشدة لأن هذه الإجراءات أدت أيضاً إلى تغيير كبير في العوائد على السهم الواحد بالنسبة لمساهميننا.

وباختصار، سنبقى ملتزمين بالحفاظ على قوتنا المالية الكبيرة والبقاء كواحد من أقوى المصارف عالمياً.

الفعالية التشغيلية

لقد قمنا سلفاً بتقليص حجم شركتنا بنسبة 21 بالمائة، حسب قياس الأصول. وقد ساهمت الجهود لتركيز العمليات والتكنولوجيا، كما ووظائف أخرى، في استحداث آليات فعّالة ومساءلة أوضح بالنسبة للأداء. كما نقوم بتحسين وإنشاء تقنيات لدعم العملاء في عالم ينشد الابتكار وسريع الخطى والتغيير. وفي 2009، قمنا أيضاً بخفض التكاليف السنوية بقيمة 11 مليار دولار (ما عدا إطفاء الشهرة التجارية المصرح به في 2008). وعلى امتداد جميع قطاعات الشركة، تُطبّق الآن آليات صارمة للتحكم بالتكاليف، كما يتم تقليص حجم مشاريعنا بانتظام عبر تجريد الأصول غير الجوهرية في سببى هولدنغز.

وعلاوة على ذلك، قمنا بتخفيض العمالة الزائدة بما يقارب 110,000 منذ بلوغها الذروة في 2007. بالنسبة لي شخصياً، كانت عمليات خفض هذه من أصعب الإجراءات وأكثرها ألماً لي شخصياً، إلا أنها كانت ضرورية تماماً، نظراً إلى الحالة التي كان يتواجد فيها الاقتصاد والشركة على حد سواء.

وضوح الإستراتيجية

وفي خضم مواجهتنا للتحديات التي كانت تعترض طريق سبتي في 2008، وصلنا إلى قناعة بأنه لن يكون بمقدورنا إجراء تحسينات هامة في أداتنا أو ثقافة شركتنا إلا إذا جعلنا تركيزنا الإستراتيجي لأعمالنا أكثر وضوحاً. إذ لم تكن أوليات أعمالنا معرّفة بشكل دقيق، وذلك يعود إلى أن أعمالنا كانت تمارس عمليات كثيرة وعلى درجة كبيرة من التنوع أكثر مما ينبغي. وبناء عليه، أجرينا تحليلات واسعة النطاق وهادئة لأعمال سبتي. ولم نغفل خلالها ناحية إلا وتطرفنا إليها دون استثناء. كما وازنّا كل شيء في إطار دراسة متأنية ومدركة للاتجاهات التي تدفع بالنمو الاقتصادي المستقبلي قدماً، بما في ذلك العولمة والأسواق الناشئة وديموغرافيات العملاء من الأفراد وديناميكيات تحويل التمويل والمخاطر وأمور عديدة أخرى.

وأفضت نتائج هذه المراجعة الشاملة إلى أننا قمنا بإعادة تجميع أعمال الشركة العديدة والمختلفة في قطاعين تشغيليين رئيسيين، هما سبتي كورب وسبتي هولدنغز. وقد أدى هذا الإجراء إلى توضيح أولياتنا الإستراتيجية بالنسبة لمستقبل سبتي غروب في الولايات المتحدة وحول العالم لموظفينا وكافة أصحاب المصلحة والاختصاص الآخرين.

وقد وضعنا في سبتي كورب الأعمال الحيوية لإستراتيجيتنا والتي تمنح مساهمينا أفضل المداخل المحتملة ضمن نطاق مخاطر مناسب. هذه الأعمال هي:

- مجموعة خدمات التعاملات المالية الدولية
 - حلول الخزنة والتداول
 - خدمات الأوراق المالية والصناديق الاستثمارية
- مجموعة الأوراق المالية والخدمات المصرفية
 - الخدمات المصرفية الدولية
 - خدمات الأسواق الدولية
 - مصرف سبتي للخدمات الخاصة
 - سبتي لخدمات الأصول البديلة
- مجموعة الخدمات المصرفية الإقليمية للأفراد
 - أربعة مصارف إقليمية لخدمات الأفراد في شمال أميركا، وأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، وأميركا اللاتينية، والتي تشتمل كل منها على صيرفة تجزئة وصيرفة تجارية محلية وبطاقات صادرة عن سبتي

هذه الشركات تضعنا مباشرة أمام منتجات وأسواق ذات نمو مرتفع في العالم. أما رسالتنا الجوهرية فهي أن نصبح المصرف العالمي الأول بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، وأن نقوم بخدمة عملائنا بامتياز. ونزودهم بقيمة فريدة عبر إمكانيات وصولنا العالمية وحلولنا المبتكرة.

وفي سبتي هولدنغز، قمنا بتجميع أصول وأعمال ليست جوهرية بالنسبة لإستراتيجيتنا. بعضها تتمتع بقيمة هامة بحد ذاتها. وبعضها تمثل أسماء علامات رمزية. والعديد منها تتميز بحساسية اقتصادية. تضم سبتي هولدنغز:

- مجموعة إدارة السمسرة والأصول، والتي تشتمل بدورها على شركة مورغان ستانلي سميث بارني المشتركة
- مجموعة إقراض الأفراد المحلية
 - شمال أميركا، وهي تضم قروض العقارات السكنية والتجارية؛ قروض السيارات والطلاب والقروض الشخصية؛ وبطاقات شركاء التجزئة
 - الدولية، وهي تشمل صيرفة الأفراد في أوروبا الغربية وامتيازات مالية أخرى للأفراد حول العالم
- مجمع الأصول الخاصة، وهي تضم أصولاً غير جوهرية، العديد منها غير سائلة في أسواق محلية

ونقوم بإدارة أعمال سيتي هولدنغز فيما نتحكم عن قرب بمخاطرها وعملية تجريدها بسرعة وذلك حسبما تتيح لنا ذلك ظروف السوق وعوامل أخرى لرفع قيمتها إلى الحد الأقصى. ومنذ نهاية 2007، أنجزنا أكثر من 35 عملية تجريد. أما بالنسبة للأصول الأكثر مخاطرة، المجموعة في سيتي هولدنغز، فتم تقليصها بشكل كبير، كما ذكرت آنفاً، والعمل جارٍ على قدم وساق لمواصلة تقليصها. وبشكل عام، فقد انخفضت أصول سيتي هولدنغز بقيمة 351 مليار دولار، أو بنسبة 40 بالمائة تقريباً، على مدى السنتين المنصرمتين. أما الموارد المالية المكتسبة من عمليات التجريد المتواصلة فيتم إعادة توظيفها في سيتي كورب.

الجدير بالذكر، أن عملية إعادة هيكلة الشركة في سبيل الوضوح الإستراتيجي شكلت وسيلة مهمة لإنجاز المزيد من الفعالية والكفاءة التشغيلية وذلك يعود إلى أننا قمنا بتسريع آلية صناعة القرارات السليمة فيما يخص إدارة الأصول والالتزامات، وتخصيص الرأسمال وأولويات أخرى.

مواهب عالمية المستوى

لا شك أن كل هذه الإنجازات لن تعني شيئاً بالنسبة لمستقبل سيتي إذا لم يتوفر طاقم الموظفين الموهوبين والإدارة المناسبة لتنفيذ هذه الخطط. إن موهبة الموظفين تشكل الحجر الأساس لإستراتيجيتنا الجديدة. خلال السنتين وأكثر بقليل منذ أصبحت الرئيس التنفيذي لسيتي، قمنا بتجديد قيادة سيتي وأعمالها بشكل شامل، ولم يشمل ذلك القيادة العليا فقط بل أيضاً جميع قطاعات المنظمة.

كما تكلفت جهودنا بالنجاح فيما يخص تجنيد النخبة من العديد من أصحاب المواهب في قطاعنا. فعلى سبيل المثال، تم تجديد فريق قيادة إدارة المخاطر بعناية عبر توظيف مجموعة عظيمة من المواهب المخضرمة من خارج سيتي وداخلها على حد سواء. وفي الأقسام التشغيلية، شددنا على توظيف أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة لتنفيذ إستراتيجية تم إعدادها خصيصاً لاحتضان مبدأ التركيز الحاد على العميل والشبكة العالمية الضخمة والابتكار المتواصل. ويلبي قادتنا أيضاً معياراً ضرورياً آخر: جميعهم يتبنون مقاربة أساسها العمل الجماعي كفريق وكملاء بالنسبة لعملائهم. هذا مكونٌ ضروري من مكونات ثقافة سيتي الجديدة.

أما على مستوى مجلس الإدارة، فكانت هناك إضافات هامة لمواهب ستلعب دوراً هاماً في تعزيز موقعنا في المستقبل. وخلال 2009، انضم إلى مجلس الإدارة سبعة مدراء مستقلين جدد لم يحتلوا منصباً إدارياً في الشركة من قبل. وهؤلاء يتمتعون بخلفيات مميزة حافلة بالنجاحات في مجال خدمات المصرفية أو المالية إضافة إلى خبرات أخرى ذات صلة وثيقة من شأنها تعزيز تنفيذ إستراتيجيتنا.

باختصار، كانت 2009 السنة التي وضعنا فيها أساساً قوياً لسيتي: سلامة مالية، فعالية تشغيلية جديدة، وضوح الإستراتيجية ومواهب عالمية المستوى.

أسس إستراتيجية سيتي

في الوقت الذي نرفع فيه عوائد المساهمين على قاعدة ما تقدم، فإن العناصر الأساسية لإستراتيجيتنا تتمثل في التركيز على العميل والقوة العالمية والابتكار المتواصل. كل هذه العناصر الثلاثة محبوكة ببعضها البعض في نسج إستراتيجيتنا، إلا أن التركيز على العميل يمثل الخيط الرئيسي في العملية كلها.

التركيز على العميل

كل ما نقوم به يجب أن يصب في خدمة مصالح العملاء أولاً وأخيراً. هذا أمر لا يمكننا التساهل فيه، وعليه يتحمل المدراء في مختلف قطاعات الشركة مسؤولية التقيد به وتنفيذه. إذ من البديهي القول، أن النظام المالي ككل انحرف عن مبدأ التركيز على العميل، الأمر الذي أدى إلى عواقب وخيمة حول العالم.

نقوم حالياً بتركيز عملياتنا وتسخير طاقات موظفينا لخدمة العملاء بشتى الطرق. فعلى المستوى الأوسع، قمنا بإعادة تنظيم الشركة بحيث ستكون منتجاتنا وخدماتنا واستثمارنا جاهزة كي تستجيب لحاجات العملاء المحليين. فعلى سبيل المثال، بدلاً من قيام المدراء التنفيذيين بإدارة الأعمال على امتداد الأقاليم العالمية، أوكلنا هذه المهمة إلى مدراء تنفيذيين محليين للقيام بذلك في معظم المناطق. كما شددنا على الاستثمار أيضاً في أسواق محلية وقمنا بتصميم منتجات تناسب خصوصاً تلك المناطق المحلية. أما فيما يتعلق بسياسات توظيفنا، فأعطينا

المتانة العالمية

أننا عاقدو العزم على الاستفادة كليا من خاصة من خواص سيبي التي لا تضاهيها فيها أي من الشركات المنافسة، ألا وهي متانة موقعنا وشبكتنا على الصعيد العالمي. فبعد 200 سنة، قامت سيبي باستحداث شبكة عالمية، ونتيجة لذلك تتمتع اليوم بتواجد محلي في حوالي 100 بلد وتدير عمليات في أكثر من 140. وهذا يشكل سبباً واحداً فقط من بين أسباب مكنت سيبي من استقطاب 95 بالمائة من شركات Fortune 500 و 85 بالمائة من Fortune 1000 العالمية كعملاء. والجدير بالذكر أيضا أن سيبي مندججة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية المحلية التي تمارس فيها الأنشطة في الأسواق النامية والناشئة حول العالم. وليس هناك منافسا يتمتع بانتشار عالمي يقارب ما تتمتع به على هذا الصعيد، فإذن، لذا نملك امتيازاً واضحاً هنا، لاسيما في ضوء الاتجاهات الرئيسية التي تحرك النمو الاقتصادي بازدياد في العالم:

- نحن نشهد موجة متصاعدة من العملاء من الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة الوسطى في الأسواق الناشئة. لقد شكل المستهلك الأميركي إلى حد كبير في الماضي المصدر الرئيسي لتوليد الائتمان والإنفاق في العالم. أما اليوم، فنشأ تحول كبير واهتمام بالمستهلكين في أمريكا أخرى من العالم الذين سيشكلون عاملاً رئيسياً، إضافة إلى المستهلكين في الولايات المتحدة، في توليد دورة الائتمان والإنفاق التالية التي من شأنها إنعاش النمو الاقتصادي العالمي. وبالطبع، فإن الملايين من المستهلكين الصاعدين إلى الطبقة الوسطى سيتطلبون أيضاً خدمات مصرفية ذكية وملائمة بشكل متزايد.
- يجب على الولايات المتحدة، وتقريباً كل الاقتصادات الهامة الأخرى، أن تتمتع بأسواق تصدير سليمة أكثر من أي وقت مضى. إذ ليس هناك من دولة نامية أو ناشئة بمقدورها الاعتماد على الطلب الداخلي في سبيل نمو قوي كما كان الحال في الماضي إلى حد كبير.
- وفي سبيل رفع القدرة التنافسية، تصبح الشركات يوماً بعد يوم متعددة الجنسيات في عملياتها وتسويقها. وهذا بدوره يتطلب قدرات مصرفية عالمية من الطراز الرفيع.
- جميعنا كأفراد سائرون يوماً بعد يوم، وبكل ما للكلمة من معنى، لنصبح مواطنين عالميين — في سفرنا وثقافتنا وتواصلنا واستثمارنا وإنفاقنا. أما القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فهي تنصهر أكثر وأكثر في عالم يتقلص حجمه بشكل مضطرد وبأشكال مبدعة جداً وهشة جداً على حد سواء. نحن جميعاً متأثرون بعمق بفعل تعقيد وكثافة هذه الظاهرة.

إن سيبي، من بين كافة المؤسسات المصرفية، مؤهلة على نحو فريد لمواجهة تحديات العولمة لتصب في صالح العملاء. فعلى سبيل المثال، تزود مجموعة خدمات التعاملات الدولية (GTS). بموارد لا مثيل لها في مجال خدمات التمويل التجاري وإدارة النقد والأوراق المالية والصناديق الاستثمارية، وغيرها من الاختصاصات. كما تصل تدفقاتها العالمية من الدفعات إلى حد يبلغ 9 مليار دولار في اليوم الواحد. وتواصل سيبي، من خلال GTS الاستثمار في التكنولوجيا المتصلة بشبكاتها العالمية وتطوير حلول مبتكرة، بما في ذلك بطاقات تجارية مسبوقة الدفع وتقنية صيرفة عبر الإنترنت جديدة تتجاوز بأشواط إدارة التعاملات وآليات الإبلاغ التقليدية. كما تقوم GTS أيضاً بتطوير وتوسيع تشكيلة مجموعة خدمات المستثمرين كهيئة مهياة للسوق الكبيرة المتغلغل فيها بشكل ضئيل فقط فيما يخص الاستعانة بمصادر خارجية بالنسبة لطواقم أقسام المخاطر واحتساب الأرباح والخسائر وطواقم الأقسام الإدارية والدعم ضمن سلسلة كاملة من المستثمرين.

وتخدم أعمال الأوراق المالية والصيرفة العملاء بمزيج من إمكانيات الوصول العالمي والتجربة المحلية وسلسلة المنتجات والخبرة التي تتميز بها سيبي. كما تعمل منصة التداول والتوزيع الشاملة عبر مكاتب تداول محلية في 75 بلد، ويكملها قدرات رفيعة في صناعة السوق والقروض المصنفة الأفضل في فئتها. وقد زود مصرفنا الاستثماري باستشارات فيما يخص العديد من أضخم الصفقات في عام 2009، ما أتاح له تبوء المرتبة الثالثة بالنسبة لعدد عمليات الدمج والاستحواذ. كما أكسبنا التركيز على حاجات العميل جوائز فخرية كأفضل مصرف لخدمات الشركات والمؤسسات الدولية من مجلة غلوبال فاينانس، وحصلنا بفضل التزامنا بتزويد العملاء بالأسهم الفكري والبحوث المستقلة المتعمقة على المرتبة الرابعة في كل بقعة جغرافية رئيسية أجري فيها استطلاع Institutional Investor المرموق.

وقمنا بإعادة هيكلة مجموعة سيبي لخدمات الأصول البديلة وتنظيمها في ثلاث فئات أصول وبنيتها تتجاوز أداء كافة الصناديق علاماتها المرجعية المخصصة لها بشكل ملحوظ. كما زودت منصة إدارة الثروات الخاصة المتمثلة في مصرف سيبي للخدمات الخاصة خدماتها لأكثر من ثلث أغنياء العالم من أصحاب المليارات عبر 60 مكتب منتشر في 31 بلداً.

ويتمثل طموحنا في الإيفاء بالوعد الذي أطلقناه والذي يؤكد أن "أي عميل لسيتي في مكان ما هو عميل لسيتي في كل مكان". وبفضل امتياز موقعنا الجغرافي وقدراتنا في التكنولوجيا الافتراضية، فإننا لسنا ببعيدين عن تحقيق هذا الهدف.

الابتكار المتواصل

يتطلب التركيز على العميل وتعزيز موقعنا التنافسي عالمياً درجة عالية جداً من التنبه للابتكار. إذ حتى في خضم ذروة الأزمة المالية أبقنا جيداً أننا لا نستطيع تحمّل إهمال هذه الأولوية، وهذا ما حصل فعلاً. أما الآن، وبفضل الأسس القوية المتوفرة، فإننا قادرين على توسيع استثمارنا في هذا المجال الحيوي لأعمالنا.

هناك العديد من الأنشطة التي تثبت دور سيتي القيادي في مجال الابتكار المصري. فعلى سبيل المثال، تزود فروع مصرفنا الجديد في اليابان "Ubiquity" بنموذج ساحر لابتكارات عالية التقنية والتي بدأ العملاء في كل مكان توقعها من الخدمات المصرفية العصرية. وعلى الصعيد العالمي، نعزز اعتماد منصة للخدمات المصرفية وبطاقات الائتمان المتكاملة تمنحنا رؤية شاملة جداً لاحتياجات العملاء وعلاقتهم معنا. علاوة على ذلك، فإننا نقوم بنجاح بتطوير صيرفة الأفراد النقلة في معظم الأسواق. كما تشير منصة مجموعة خدمات التعاملات المالية الدولية (GTS) التي تغطي العالم بأكمله إلى واحد من أهم أهداف الابتكار بالنسبة لنا: أن نكون "المصرف الرقمي الأهم في المستقبل".

وفي عالم يتغير بشكل مستمر، فإن تفانينا في ممارسة سياسة مالية مسؤولة والتركيز على العميل يتطلب منا ابتكار متواصل دون انقطاع. إذ أنه أمر إلزامي لنجاح أعمالنا وديناميكية أساسية لثقافة "سيتي الجديدة". إن قوة شبكتنا العالمية ونطاقها يمكننا من رفع وتيرة الابتكارات بسرعة حول العالم. وعليه، سيتيح لنا ذلك أخذ منتج أو خدمة أو تكنولوجيا جديدة من بلد ما ودمجها بسهولة في بلدان أخرى.

الابتكار الناجح إضافة إلى التركيز الحقيقي على العميل وقوتنا العالمية الفريدة – أضف إلى ذلك المواهب الاستثنائية التي كان بمقدورنا تجنيدها أو الحفاظ عليها على امتداد منظمنا – لا تؤثر إلا إلى مستقبل مشرق لسيتي.

المستقبل

ينبغي أن يكون الوعد الشامل البعيد المدى لسيتي غروب واضحاً لأننا أحرزنا تقدماً ملموساً بفضل كل هذه الأسس، ولأن أعمالنا التشغيلية في سيتي كورب حافظت على زخمها الجيد في توليد الإيرادات. أما القضايا الرئيسية التي تؤثر على المداخيل قصيرة الأجل فهي ليست داخلية بل بيئية: تكلفة توليد الائتمان وفرص العمل. هذان الأمران سيحددان متى سنستطيع تحقيق الربحية المستدامة.

في غضون ذلك، نحن واثقون من أننا سنتغلب على أية تحديات ستواجهنا، فيما سنحافظ على موقع سيتي المتقدم للإفادة من أي تحول إيجابي للاقتصاد. نحن نؤمن بأننا نستطيع القيام بذلك عبر التركيز على الأولويات التالية في 2010:

- الحفاظ على مستوياتنا العالية فيما يخص الرأسمال والسيولة والاحتياطيات
- الحد من تكاليف القروض
- الحفاظ على زخم أعمال سيتي كورب التشغيلية على ما كان عليه أداءهم القوي في 2009
- الاستمرار في تجريد أصول سيتي هولدنغز
- الاستثمار إستراتيجياً في الابتكار وأعمال سيتي كورب التي تولد فرص مداخيل لسيتي
- التحسين الإضافي لموقعنا العالمي الرائد سلفاً، لاسيما في الأسواق الناشئة
- الحفاظ على دورنا كقوة بناءة في العالم وتوسيعه على امتداد العالم، وصياغة نقاشات فيما يخص السياسة العامة ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية. كل هذا مهم لمصالح أعمالنا إلا أنه بحمد ذاته يمثل أيضاً العمل الحق الذي يجب القيام به.

سيتي: مواطنة عالمية حقيقية

النقاش حول الإصلاح المالي

في إطار لعب دور بناء في النقاشات التي تدور حول السياسة العامة، فإن تركيز سيتي الطبيعي في هذا الوقت يتمثل في الإصلاح المالي. وقد أعلننا عن الحاجة إلى تغيير من شأنه تعزيز السلامة النظامية في الولايات المتحدة والعالم. وسنواصل هذا الجهد.

أعتقد أنه يجب على الإصلاح أن يشمل تغييرات في الهيكلة التشريعية التي تخلق ميداناً تنافسياً متساوياً للمصارف و"مصارف الظل" على حد سواء؛ ومقداراً أكبر من الشفافية في تعاملات السوق، بالأخص المشتقات المالية في السوق الموازية؛ معايير رأسمالية أعلى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة المهمة للنظام بأكمله؛ تحكيمات فعّالة ببيانات مخاطر الشركات الرأسمالية؛ سلطة تقرير واضحة بشأن المؤسسات المتعثرة؛ ومستوى أعلى من التنسيق العالمي. وفي إطار السعي لتحقيق هذه الأهداف، علينا بطبيعة الحال أن نكون حريصين على الحفاظ على الدور الضروري والحتمي للنظام المالي فيما يخص توليد الرأسمال والتدفقات التجارية العالمية.

لقد كانت التغييرات الإستراتيجية والتشغيلية لسي تي في 2008 و2009 متناسقة مع المسار الذي ستأخذ إصلاحات كهذه العالم المالي إليه. ولم نقم بإصلاح إدارة المخاطر وتقليص حجم سي تي في والتركيز على الأعمال التي تخدم مباشرة مصالح العملاء فحسب، بل استطعنا أيضاً الخروج من أغلب أعمال التداول المملوكة لنا، والتي تبلغ نسبة إيراداتها اليوم أقل من 2 بالمائة.

مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية

في كانون الثاني/يناير، قمت بالسفر إلى هايتي في أعقاب مأساة الزلزال المرعبة هناك. إذ رغبت في زيارة عائلات خمسة من الزملاء في سي تي في سقطوا ضحايا للزلزال، وتمضية الوقت مع موظفينا الذين تأثرت حياتهم بشكل مدمر بفعله والتزويد بإمدادات طبية. ومثل أي شخص آخر شاهد ما أحدثته هذه الكارثة للبشر والحجر، تأثرت كثيراً بمعاناة الناس أينما تجولت في المناطق المنكوبة.

غير أنه في الوقت نفسه تأثرت بشجاعة وتصميم زملائنا الذين عادوا إلى ممارسة أعمالهم بعد 11 يوم فقط من حدوث الزلزال. وكانت منشأتنا قد دُمرت بكاملها تقريباً، إلا أن زملاءنا شعروا بحس المسؤولية والالتزام لتزويد الخدمات الضرورية في إطار جهود الإغاثة وتلبية متطلبات حياة الناس اليومية في هايتي. وبتنبيجه، استطاعوا تذليل الصعوبات الجمة التي واجهتهم لإعادة فتح أبواب سي تي في بأسرع مما كان يبدو ممكناً.

وفي الختام، ذكرتي رحلتي وبقوة بمدى أهمية فهمنا للمسؤوليات الخاصة التي تقع على عاتق سي تي في النابعة من انتشارنا الواسع في العديد من البلدان، الصغيرة منها والكبيرة، الغنية كما الفقيرة. نحن نسعى دائماً للتعبير عن حسننا بالمسؤولية في طرق مختلفة.

وتمثلت واحدة من أهم الأوليات في العام المنصرم في المساهمة في عملية المعافاة الاقتصادية في الولايات المتحدة. وفي هذا السياق، كانت سي تي في أكثر المؤسسات نشاطاً في مساعدة الناس في تفادي إغلاق رهوناتهم العقارية. وفي الحقيقة، ومنذ بدء الأزمة السكنية في 2007، قمنا بمساعدة 824,000 صاحب منزل في إطار جهودهم لتجنب إغلاق رهوناتهم العقارية، بما يقارب 98 مليار دولار. علاوة على ذلك، كانت سي تي في بين المصارف التي قامت بخدمة عدد كبير من المقترضين في إطار برنامج تعديل الإسكان الميسر الفدرالي. كما نقوم حالياً بمساعدة أكثر من 1.6 مليون من أصحاب بطاقات الائتمان في إدارة ديون بطاقاتهم من خلال مختلف برامج السماح والتيسير.

كما أن سي تي في ملتزمة بتزويد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالوصول إلى القروض التي تحتاجها وذلك لأغراض التوسع والتوظيف. وزودنا بأكثر من 4.5 مليار دولار كقروض جديدة أو مبددة لصالح أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في 2009. وتعمل سي تي في حالياً مع الخزانة الأميركية وإدارة الأعمال الصغيرة على العديد من المبادرات المتوقع إطلاقها في 2010.

وخلال 2009، قامت سي تي في بتزويد قروض جديدة بقيمة 439 مليار دولار في الولايات المتحدة. وعندما كنا لم نزل ضمن TARP (برنامج إنقاذ الأصول المتعثرة الحكومي)، قمنا بتوظيف أموال للمساعدة في توسيع تدفق القروض إلى المستهلكين والمجتمعات المحلية والأعمال الأميركية من خلال مختلف المبادرات المدعومة من الرأسمال الذي حصلنا عليه بمقتضى TARP. كما كنا أيضاً المصرف الوحيد الذي أصدر تقارير منتظمة ومفصلة حول كيفية استخدامنا لرأسمال TARP.

علاوة على ذلك، تستخدم سي تي في خبراتها في الأعمال التجارية والخيرية للمساعدة في حل بعض من أكثر قضايا العالم إلحاحاً. فسي تي في لتمويل المشاريع متناهية الصغر، مثلاً، تعمل على امتداد أعمالنا ومجموعات منتجاتنا وبقع انتشارنا الجغرافية في سبيل خدمة أكثر من 100 شبكة مؤسسية ومستثمر تُعنى بتمويل المشاريع الصغيرة في أكثر من 40 بلد. وتشكل بنغلادش مثلاً واحداً فقط، حيث ساعدت سي تي في دكا في ترتيب قروض مجمعة بقيمة 21.7 مليون دولار لصالح BURO، منظمة غير ربحية، وهي تعد واحدة من أسرع مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة نمواً في بنغلادش. وتخدم BURO أكثر من 700,000 عميل، 99 بالمائة منهم من النساء. وسيدعم القرض الذي قامت سي تي في

وتستثمر مؤسسة سيبي الخيرية أيضاً في منظمات غير حكومية ملتزمة بالتأهيل الاقتصادي للعائلات من ذوي الدخل المحدود، وهي تبحث دائماً عن طرق لتمكين هباتها من تشجيع الحلول المبتكرة بما في ذلك إنتاج تأثير مستدام وملحوظ. وتشتمل النتائج الرئيسية التي تتوخاها من هباتها على رفع عدد المقاولين، وتنمية الأعمال الصغيرة التي من شأنها خلق فرص عمل، ومساعدة المستهلكين في جمع والحفاظ على الأصول عبر الادخار وتملك منزل، وزيادة عدد المتخرجين من الكليات. وقد تمت تسمية مؤسسة سيبي الخيرية لتلقي جائزة 2010 Community Reinvestment Award (جائزة إعادة الاستثمار في المجتمعات المحلية لعام 2010) تقديراً لدعمها مبادرة ضريبة الأعمال الحرة، وهي مبادرة وطنية ترعاها مؤسسة التنمية الاقتصادية لاختبار خدمات الاستشارات المالية والأعمال المجانية والعالية القيمة إلى المقاولين من ذوي الدخل المحدود كجزء من عملية تقديم استثمارات الدخل الضريبية السنوية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتقدر هذه الجائزة عمل المؤسسات المالية في تشجيع الابتكار فيما يخص الخدمات المالية والتثقيف المالي.

عرض مقتضب لعام 2009

مع حلول نهاية العام المنصرم، قمت مع فريق من القيادة العليا بالسفر بشكل منفصل إلى 17 مدينة في 14 ولاية حيث تمارس سيبي أنشطة تجارية. وقمنا بمقابلة ممثلين عن أكثر من 20 مجموعة غير ربحية لسيبي ارتباطاً بها، بما في ذلك شركائنا في مجال منع إغلاق الرهونات العقارية ومبادرات الخدمات المجتمعية المحلية. إن العمل الذي يقوم به زملائنا وهذه المجموعات سويماً على المستوى الشعبي الأمريكي هو رائع حقاً. وقد زودتني بمنظور حيٍّ ومتعمق للأسباب الكامنة وراء شعور موظفي سيبي بالرضاء والعظمة إزاء ما قامت بإنجازه شركتهم على امتداد السنة الماضية وحول قدرتنا الجماعية لتذليل كافة الصعوبات والتحديات التي لم تزال ماثلة أمامنا.

وقد استطاعت سيبي التغلب على مشاكل رجح العديد من النقاد بأنها لن تستطيع تذليلها. وها نحن ننبعث من بيئة مالية كئيبة جداً. ورغم ذلك، فإننا طوال ذلك الوقت لم نتوقف عن لعب دور بناء في مجتمعات هذه الأمة عبر مساعدة الأفراد وعائلاتهم والتخفيف من الضغط عليهم. كما قمنا بفتح باب الإقراض على مصراعيه أمام نطاق واسع من الأعمال والمنظمات الأخرى. وفي الوقت نفسه، قمنا بقوة وفعالية بالتغلب على المشاكل التي كان من شأنها ضعفة الشركة.

إذن، وعلى نحو ملائم، أعود إلى حيث بدأت رسالتي أي بالتعبير عن امتناني العميق لموظفي سيبي، مهما كان دورهم وأينما يعملون في هذا المدى العالمي الهائل للشركة. وأؤكد مرة أخرى بأننا جميعاً في سيبي نقدر بعمق المساعدة التي تلقيناها من شعب الولايات المتحدة.

وبالطبع، فإنني أوجه الشكر الجزيل أيضاً إلى عملائنا. إذ أنهم أظهروا لنا إخلاصاً ودعمًا فاق تصورنا خلال أحلك الأوقات حتى. فساهموا بتدعيم تصميمنا على وضع مصالح العميل أولاً خلال إدارة أعمالنا. وقد أظهرت تجربتنا بوضوح بأنه حيث لا يتم إتباع هذا المبدأ، فلا يمكن لأي من أعمالنا تحقيق نجاح حقيقي ودائم.

ولجميع زملائي الأعضاء من المساهمين، أشدد على التقدم الكبير الذي أحرزناه كما على إدراكي التام للتكاليف التي تكبدناها لتحقيق ما حققناه وأيضاً بالتزامنا بتحقيق الربحية والنمو اللذان سيظهران بشكل مقنع وعد سيبي. نحن نؤمن بأن تقدمنا في 2009 وضعنا في موقع يمكننا من تحقيق قيمة جديدة وجوهرية لصالح مساهمين. هذا هو غرضنا النهائي وهدفنا الحالي المباشر.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،

فيكرام بانديت

الرئيس التنفيذي، سيبي غروب إنك.