

أكد أن «الوطني» يركز حالياً أكثر على الشرق الأوسط

الفليج لـ «الراي»: إذا وجدنا فرصة مميزة للاستحواذ على بنوك قائمة... فلن نتجاهلها

| كتب رضا السناري |

بعيداً عن صفات البعير، سيد شعار البنك الوطني، والتي يحتفل الرئيس التنفيذي لبنك الكويت الوطني - الكويت صلاح الفليج، الكثير منها في مساره الإداري والتنفيذي، فإن من يعرفه عن قرب يضيف إلى تلك الصفات جنوحه إلى الفرادة في موضوع أساسي يتعلق باتخاذ القرار.

عندما تحدث الجراح والكاتب الأميركي ماكسويل مالترز، عن النجاح والفشل، اعتبر أن الفرق بينهما ليس في القدرات أو الأفكار الأفضل، بل في الشجاعة التي يتحلّى بها الشخص في الرهان على أفكاره وفي فعله، وفي تحمل المخاطر المحسوبة.

وهذا تحديداً سر تميز الفليج في موقعه، وهو السر الذي يريد أن يشيعه يومياً لدى فريق العمل المحيط به كي تصبح الشجاعة في الرهان على تنفيذ الأفكار مصدراً لاتخاذ القرار.

فلسفة الرجل في عمله بسيطة، وهي أن النجاح «رحلة وليس محطة وصول»، فرقياً يستحوذ «الوطني» تقريباً على 40 في المئة من إجمالي أرباح القطاع المصرفي المحلي مجتمعاً، فيما يكشف الفليج عن أن حصة البنك من قطاع التجزئة تتجاوز أكثر من ثلث السوق.

أما بالنسبة لتمويل الشركات فيشعر الفليج بالزهو، حيث قال أكثر من ربع تمويل الشركات المحلية من «الوطني»، مشيراً إلى أنه يسيطر أيضاً على أكثر من 75 في المئة من تمويل الشركات الأجنبية.

ويؤكد الرئيس التنفيذي على أن «الوطني» لم يندم على استثماره في مصر، وأنه يسعى إلى تعزيز عملياته هناك، موضحاً أن تراجع سعر صرف الجنيه لم يشكل أي ضغوط على ميزانية البنك، باعتبار خصوصه ومستحقته بالعملة نفسها، مشيراً إلى أن البنك يدرس أيضاً تعزيز عملياته في السعودية والامارات.

أما بالنسبة لـ «بوبيان» فقال «أعطيناها الدعم المناسب فأعطانا كحملة سهمه قيمة»، مشيراً إلى أن العديد من البنوك أخطأت قبل 2008 في منح تمويلاتها على أساس استثماري 100 في المئة، لكنه بين أن السياسة المصرفية باتت تركز على كثافة التدفقات النقدية وليس على حجم الضمانات، مؤكداً أن البنوك المحلية باتت الآن مرتاحة جداً، لدرجة أنه يمكن القول «وداعاً للمخصصات الاحترازية الكبيرة الاستثنائية». الفليج أظهر في المقابلة اطمئناناً واسعاً بموقف «الوطني» ومستقبله، والذي وصفه بالقوي بفضل وثاقه جميع مؤشرات، ويرى أن زيادة رأسماله الأخيرة كافية لمساعدة البنك على اقتناص فرص النمو، وفي ما يلي تفاصيل الحوار:

● في البداية نود أن نسأل عن تقييمكم للوضع المحلي اقتصادياً وماذا؟

- اقتصادياً، يمكن القول إن استنادة الكويت من السوق الدولية بهذا الحجم من طلبات التغطية، أكد النظرة العالمية الإيجابية لنا كسوق مهم، كما أن هذا الإجراء أدى إلى تنويع مصادر التمويل، بدلاً من الاعتماد على مورد واحد لتمويل العجز، وهذا مؤشر صحة مالي للدولة. لكن من الناحية المالية، اعتقد أن الكويت لاتزال في حاجة ليدل مجهود إضافي، في ما يتعلق بضبط مصروفاتها، فأرقام الميزانية العامة تظهر حتى الآن وجود معدلات صرف مرتفع أكثر مما ينبغي، وهذا يحتاج إلى شد حزام أكثر.

● وبالنسبة للقطاع المصرفي؟ - قوي جداً، فالبنوك نجحت خلال السنوات التسع الماضية في تنظيف ميزانياتها، وبناء مستويات عالية من الخصصات الاحترازية، وهي حالياً في مرحلة تسجيل نمو في أرباحها، رغم ملاحظتنا تأثر عجلة المشاريع الكبرى مجدداً بالبنوك قراطية المفرطة قليلاً، بعد أن استشرنا خبراً في 2016 بطرح المناقصات، لكن عموماً عندما يزور المستثمر الأجنبي الكويت يرى مدناً تبني وشوارع تشدنا، كما أن مشروع المطار مفيد للكويت وللنظرة إليها، وجميعها مؤشرات تعطي للبنوك مجالاً كبيراً للنمو، خصوصاً ما استثمرت الدولة في طرح المشاريع الكبرى.

● لكن هناك من يرى أن كثرة طبقات مخصصات البنوك ليس دليل عافية بقدر ما تعكس من مشكلة عميقة عاجها بكلفة عالية؟

- لكنها في المقابل تختمت برسلة عالية، كما أنها لم تضطر إلى تكوين مخصصات احترازية إلا عندما توقف الاقتصاد، وهبطت أسعار الأصول، وعندما حدث ذلك لجأت إلى بناء مخصصات إضافية لتفادي أي أزمة مستقبلية، وإذا كان لا يمكن إنكار خطأ البنوك قبل أزمة 2008 في أنها كانت تمنح التمويل كاستثمار 100 في المئة، وليس لأن عملاءها تشغيليين، وهذا ينسحب على كثير من البنوك محلياً وخارجياً، إلا أنها خرجت من مواجهة أزمة التعثرات برسلة عالية، في حين أن هناك بنوكاً عالمية لم تحتفلها وأفلست، والأهم أن آلية التمويل محلياً تغيرت بالكامل، فحزناً كالمسحوق لا نقرض العملاء لمجرد امتلاكهم ضمانات حتى لو كانت تغطي 200 في المئة، بل وفقاً لكفاءة تدفقاتهم النقدية.

● وهل بدأت حاجة البنوك تجاه بناء مخصصات إضافية تتراجع؟ - بالطبع، وبقوة، فكما أشرت سابقاً نظفت البنوك ميزانياتها كثيراً في السنوات الماضية، وبات تركيزها حالياً موجه أكثر نحو المستقبل، وبناء مخصصات وفقاً لتقديراته، بعكس السابق، والذي كانت تتطلع فيه الماضي،

ومصرفياً يمكن القول إن البنوك حالياً مرتاحة جداً، وأنه وداعاً للمخصصات الإضافية إلا بناء المخصصات العادية التي ترتبط بأعمالها التقليدية.

● وهل يعني ذلك أن اسم العميل لم يعد وحده يكفي لمنح التمويل؟ - الاسم والشخصية اعتبار مهم بالأمس، وسيظل كذلك بالنسبة للمصارف اليوم وغداً، فجزء من قرارنا الائتماني يرتبط بمعرفة العميل، وميزانياته وأعماله، وتاريخه الائتماني، وضماناته، لكنه بات يعودنا من حزمة في صناعة القرار.

● متى تعود البنوك إلى تمويلات الأسمه؟ - منح التمويل فقط من أجل شراء الأسهم وضمائنها يعتبر من الأصول عالية المخاطر، والسبب في جعل تمويلات الأسمه غير مشجعة للبنوك أنه لا يمكنها الاعتماد على تدفقات نقدية متأتية فقط من الأسمه، والتي لو تراجع «لجراح البنك والعمل بسببها»، فأننا كبنك يمكن أن اعطي العميل تمويل إذا كانت ضماناته من الأسمه جزءاً من محفظة تتضمن عقارات واستثمارات مجدية، لكن كاسهم فقط لا.

● ففي النهاية يقف خلف الإدارة التنفيذية للبنوك مساهم، ينتظر أن تقدم له قيمة مضافة من خلال قرارات البنك الائتمانية، وإلا سيحاسب، إذا تأثرت أرباحنا واعمالنا.

● مع التحسنات التي شهدتها سوق الأسهم في بداية العام، هل لآيزال الفلق المصرفي مستمرا من احتمال تأثر نتائج البنوك مستقبلاً بحركة الأسهم؟

- بحركة الأسهم؟ - تعد أمراً إيجابياً ليس للقطاع المصرفي فقط، ولكن للاقتصاد بشكل عام، ولكن هذا لن يؤثر على سياسة البنك المتحفظة، ومنذ القدم اكتشاف «الوطني» على سهم الشركات العاملة وليس المصارفية، وكذلك سياسة البنك المتحفظة لا تمنح القروض فقط كون أن فيها رهونات، لكن وفقاً مقدرته على تسديد القرض وخدمة الدين.

● مع توقعاتكم بتراجع حاجة البنوك للمخصصات الاحترازية، هل ستتحسن أرباح القطاع خلال العام الحالي؟ - نعم، ستكون أفضل، خصوصاً مع تحسن أداء البنوك، والمؤشر ذلك كان في بيانات الربع الأخير، والتي كانت أكثر إيجابية، واتوقع أن تكون نتائج الربع الأول من 2017 استمرارا لهذا التحسن. ● ما رأيكم في ما تقولوه بعض شركات الاستثمار إن البنوك لم تحاسب على أزمة 2008 مثلها؟ - وماذا إذا كونت المصارف مخصصات عالية؟ فمن أخطأ تحفل الفاتورة جيداً في السنوات الماضية، وتمت مساعدته من مساهميه الذين لم يسكتوا عندما تراجعت أرباحهم. ● عودة إلى «الوطني» مجدداً

وتضمن 2015 صافي ربح محاسبي بقيمة 16.7 مليون دينار تتعلق بصفقة تخارج المجموعة من استثمارها في بنك قطر الدولي التي تمت في 2014، وبمقارنة صافي الربح المعدل لـ 2015 بعد خصم هذا الربح الاستثنائي، فإن صافي ربح 2016 قد ارتفع بنسبة 11.2 في المئة على أساس سنوي، وهو أمر ينطبق أيضاً على صافي إيرادات التشغيل التي سجلت نمواً بنسبة 4.5 في المئة خلال 2016، ونخويع مواصل «الوطني» لداته القوي خلال 2017 و 2018. بعد شنغهاي هل لديكم النية لافتتاح أفرع جديدة؟

- جميع قرارات «الوطني» مدروسة، ولن نتوسع من أجل التوسع، أو لأن يقال علينا اننا البنك الأكبر، وفتحنا أفرع في أسواق جديدة يأتي من أجل تكريس دور «الوطني» باستجابة لطموح زبائننا سواء من الحكوميين أو من القطاع الخاص، ومقابلة التبادل التجاري.

السؤال عن «شيفرة» السر في إستراتيجيته التي تجعله مختلفاً عن 22 بنكا؟

- قبل سنوات كانت حصة «الوطني» من السوق المحلي، تتجاوز 40 في المئة، حيث كان وقتها عدد البنوك أقل بكثير من الآن، ومن الطبيعي لأي شركة كبرى في أي قطاع عدم الاستثمار في الاحتفاظ بحصة الغالبية نفسها، وسط زيادة أعداد البنوك المنافسة، ولذلك جاءت استراتيجية التوسع إلى الخارج، وهي استراتيجية ذكية نسعى من ورائها لتعويض أي تراجع يمكن أن يحصل في حصتنا المحلية ولزيادة عائدنا من الخارج في الوقت نفسه.

● ولعل ما حافظ على حصتنا السوقية المؤثرة محلياً استخواننا على بنك «بوبيان» الذي اعطيناه دعماً كبيراً فاعطانا في المقابل قيمة مضافة باعتمادنا حملة سهمه، والآن «الوطني» متواجد في أسواق عديدة ويركز حالياً أكثر على الشرق الأوسط الذي بدأ يكبر، وبحكم خراستنا وشبكة أفرعنا الخارجية جاء تواجدها في الأسواق الرئيسية.

● أما التوسعان العريض لاستراتيجية نمو «الوطني»، في أن نحافظ على عملائنا وحصتنا السوقية القوية من خلال معرفة عملائنا، والوصول إليهم بجميع الخدمات التي تتمتع بالتميز التكنولوجي، واستخدامها بسهولة. ● كم تبلغ حصتكم السوقية في الوقت الحالي؟ - أكثر من ثلث قطاع التجزئة بالكويت لـ «الوطني». ● تحديداً... ماذا أضاف «بوبيان» لمجموعة «الوطني»؟ - مكناً من النفاذ إلى السوق المصرية الإسلامية، حيث نجح «بوبيان» في تنويع الدخل، وتوسيع الحصة السوقية لـ «الوطني»، بالإضافة إلى مساهمته في زيادة أرباح المجموعة.

● ولتتزم «الوطني» بتقديم الدعم الكامل لـ «بوبيان» في سعيه للبحث عن فرص توسعية جديدة في السوق المصرفية الإسلامية، ويتزامن ذلك مع المحافظة على استقلاليته.

● مع التسليم بأنه جرت العادة أن تشكل نتائج «الوطني» المالية الحصة الأكبر من أرباح البنك، إلا أنه في العامين الماضيين لوحظ أن معدل النمو السنوي ليس كبيراً؟ فما السر وماذا تتوقعون 2017 و 2018؟ - هذا يؤكد نجاح إستراتيجية «الوطني» المتحفظة، لكن ما يتعين التركيز عليه أكثر قراءة مؤشرات البنك التي تظهر بوضوح أن «الوطني» واصل أداءه القوي خلال 2015 و 2016، حيث حقق 295.2 مليون دينار أرباحاً صافية بنمو 4.6 في المئة على أساس سنوي، وإدارته الصحيفة للمخاطر، والتزامه بتطبيق أعلى المعايير على مستوى جميع القطاعات المختلفة.



صلاح الفليج

وخلال السنوات الماضية نجحنا في ترسيخ استراتيجية التوسع الإقليمي من خلال استحداث مصادر دخل جديدة وتنوع موجدات البنك، وخلال 2016 حققت الأفرع الخارجية نمواً قوياً ومستويات مرتفعة من جودة الأصول رغم الظروف الإقليمية سواء كانت سياسية أو اقتصادية.

ورغم استمرار التحديات التشغيلية في الأسواق إلا أن «الوطني» يسعى خلال العام الحالي لاستثمار نجاحاته في تعزيز وجوده في هذه الأسواق، بخدمات مصرفية متنوعة تناسب احتياجات عملائه، وتطوير منتجاته وقنواته. وحالياً نسعى إلى تعزيز عمليات «الوطني» في كل أسواق الخليج، بالإضافة إلى السوق المصري والذي حقق فيه أداء قوياً خلال 2016 ونجح في تعويض تراجع العملة المصرية بعد تحرير سعر صرف الجنيه المصري مقابل الدولار.

أما بالنسبة للأسواق العالمية وخصوصاً في لندن ونيويورك وسنغافورة، فقد نجحت إستراتيجيتنا القائمة على الأمان والاستقرار في جذب الإيداعات من قبل العملاء من ذوي الملاءة المالية المرتفعة وبعض الشركات الكبرى في هذه الأسواق.

وافتح البنك أخيراً فرعاً جديداً في الصين ليصبح بذلك أول بنك خليجي يفتح فرعاً متكامل في الصين، بما يؤهله لاقتناص فرص من شأنها أن توسع العلاقات بين الصين ومطلة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بالإضافة إلى تعزيز التعاون الاستثماري لدول الشرق الأوسط في الصين والعكس.

● لكن البعض لا يزال يشك في أن «الوطني» لا يزال يشكل ضغوطاً على ميزانية «الوطني»؟ - تراجع سعر صرف العملة المصرية ليس مشكلة لنا كما يعتقد البعض، فقيمة أصول البنك محددة بالعمله وكذلك ضماناته، ووداعه، ولذلك لا نواجه أي خسارة حقيقية في مصر، إلا إذا قمنا بتحويل الأرباح من مصر للكويت، وهذا لم يحدث باعتبار أن البنك في طور النمو، ولذلك توجهنا نحو الاحتفاظ بهذه العوائد لعمليات البنك، ما يوفر علينا تكبد أي خسائر من فروقات سعر الصرف. ● بصراحتكم العبودة وبعيداً عن الديبلوماسية ألا تشعرين بالندم على استثماركم في مصر؟ - نهائياً، وبالعكس نحن نتوسع في أنشطة البنك، وبالأرقام استطاع «الكويت الوطني» - مصر» تحقيق طفرة في الأداء خلال 2016 نجح من خلالها في تعويض تراجع العملة المصرية بعد تحرير سعر صرف الجنيه مقابل الدولار، لتبلغ أرباحه الصافية نحو 47.5 مليون دينار، بنمو بلغت 18.6 في المئة، مقارنة مع 18.6 مليون دينار خلال 2015.

ونمت الموجودات الإجمالية للبنك بواقع 43.7 في المئة لتبلغ 1.75 مليار دينار كما في نهاية 2016، مقارنة مع 1.22 مليار دينار في 2015، كما ارتفعت ودائع العملاء الإجمالية كما في نهاية 2016 بواقع 25.3 في المئة لتبلغ نحو 1.23 مليار دينار، مقارنة مع 985 مليون في العام 2015. كما نمت القروض وتسهيلات العملاء بواقع 80.4 في المئة لتبلغ 809 ملايين دينار كما في نهاية 2016، مقارنة مع 448 مليون دينار في العام 2015. وتظهر قراءة هذه الأرقام أن «الكويت الوطني - مصر» أحد أنجح استثمارات «الوطني» في الخارج، كما نراهن على تطور السوق المصري للأفضل خلال الفترة المقبلة. ● وبالنسبة لانخفاض الليرة التركية إلى أي درجة اثرت على اداكم؟ - لا يوجد لها أي تأثير يذكر على تعاملات البنك، فاستثمارنا

في تركيا صغير مقارنة بحجم المجموعة. ● هل لديكم النية للاستحواذ على بنوك قائمة؟ - حالياً لا توجد فرص محددة مطروحة على الطاولة، وهذا يتوقف على القيمة المضافة، والتي إذا وجدت لن نتجاهلها. ● كم إيراداتكم من الأفرع الخارجية؟ - كحصة 25 في المئة وكأرباح نحو 32 في المئة.

● الأثمان مستقبلاً زيادتها؟ - السوق الكويتي مهما كبر يظل صغيراً، وخطتنا في التوسع الخارجي أن نستمر في تحقيق النمو لأن ذلك سيتضمن زيادة حصتنا وعملائنا. ● علامَ تركز إستراتيجيتكم أكثر... الشركات أم التجزئة؟ - الأثمان معاً، مع الأخذ بالاعتبار أن اهتمامنا بالشركات لا ينحصر فقط على منح التمويل، بل على تقديم الدعم من الحلول والخدمات المصرفية تحسب أعمالها، ف «الوطني» لا يفكر في مجرد العميل بل حتى في أخصاه ومستقبلهم، فأننا كبكنا أخدمك كشركة لأنني أريد لمبيعاتك أن تنمو، وهذا يدعونا لتقديم المشورة التي تفيد العميل، وتقديم الدعم لعملائنا، وعلى الصعيد المحلي لقطاع الشركات، يحتفظ البنك بأعلى حصة سوقية تفوق 25 في المئة، أما على صعيد الشركات الأجنبية، فقدرة الحصص السوقية للبنك بأكثر من 75 في المئة.

● لكن لا ترون أن ربط المشورة بتمويل العميل قد يصنف على أنه تدخل في شؤونهم؟

لا يوجد أي تأثير يذكر على تعاملات البنك، فاستثمارنا

في تركيا صغير مقارنة بحجم المجموعة.

● هل لديكم النية للاستحواذ على بنوك قائمة؟

- حالياً لا توجد فرص محددة مطروحة على الطاولة، وهذا يتوقف على القيمة المضافة، والتي إذا وجدت لن نتجاهلها. ● كم إيراداتكم من الأفرع الخارجية؟

- كحصة 25 في المئة وكأرباح نحو 32 في المئة.

● الأثمان مستقبلاً زيادتها؟

- السوق الكويتي مهما كبر يظل صغيراً، وخطتنا في التوسع الخارجي أن نستمر في تحقيق النمو لأن ذلك سيتضمن زيادة حصتنا وعملائنا. ● علامَ تركز إستراتيجيتكم أكثر... الشركات أم التجزئة؟

- الأثمان معاً، مع الأخذ بالاعتبار أن اهتمامنا بالشركات لا ينحصر فقط على منح التمويل، بل على تقديم الدعم من الحلول والخدمات المصرفية تحسب أعمالها، ف «الوطني» لا يفكر في مجرد العميل بل حتى في أخصاه ومستقبلهم، فأننا كبكنا أخدمك كشركة لأنني أريد لمبيعاتك أن تنمو، وهذا يدعونا لتقديم المشورة التي تفيد العميل، وتقديم الدعم لعملائنا، وعلى الصعيد المحلي لقطاع الشركات، يحتفظ البنك بأعلى حصة سوقية تفوق 25 في المئة، أما على صعيد الشركات الأجنبية، فقدرة الحصص السوقية للبنك بأكثر من 75 في المئة.

● لكن لا ترون أن ربط المشورة بتمويل العميل قد يصنف على أنه تدخل في شؤونهم؟

لا يوجد أي تأثير يذكر على تعاملات البنك، فاستثمارنا

في تركيا صغير مقارنة بحجم المجموعة.

● هل لديكم النية للاستحواذ على بنوك قائمة؟

- حالياً لا توجد فرص محددة مطروحة على الطاولة، وهذا يتوقف على القيمة المضافة، والتي إذا وجدت لن نتجاهلها. ● كم إيراداتكم من الأفرع الخارجية؟

- كحصة 25 في المئة وكأرباح نحو 32 في المئة.

● الأثمان مستقبلاً زيادتها؟

- السوق الكويتي مهما كبر يظل صغيراً، وخطتنا في التوسع الخارجي أن نستمر في تحقيق النمو لأن ذلك سيتضمن زيادة حصتنا وعملائنا. ● علامَ تركز إستراتيجيتكم أكثر... الشركات أم التجزئة؟

- الأثمان معاً، مع الأخذ بالاعتبار أن اهتمامنا بالشركات لا ينحصر فقط على منح التمويل، بل على تقديم الدعم من الحلول والخدمات المصرفية تحسب أعمالها، ف «الوطني» لا يفكر في مجرد العميل بل حتى في أخصاه ومستقبلهم، فأننا كبكنا أخدمك كشركة لأنني أريد لمبيعاتك أن تنمو، وهذا يدعونا لتقديم المشورة التي تفيد العميل، وتقديم الدعم لعملائنا، وعلى الصعيد المحلي لقطاع الشركات، يحتفظ البنك بأعلى حصة سوقية تفوق 25 في المئة، أما على صعيد الشركات الأجنبية، فقدرة الحصص السوقية للبنك بأكثر من 75 في المئة.

● لكن لا ترون أن ربط المشورة بتمويل العميل قد يصنف على أنه تدخل في شؤونهم؟

لا يوجد أي تأثير يذكر على تعاملات البنك، فاستثمارنا

وداعاً للمخصصات الكبيرة الاستثنائية

أعطينا «بوبيان» دعماً كبيراً... فأعطى لحملة سهمه قيمة

أكثر من ثلث قطاع التجزئة في الكويت... لـ «الوطني»

لا نتوسع ليقال إننا الأكبر... أفرعنا الجديدة تعزز خدمة عملائنا

لم نندم على استثمارنا في مصر... نجحنا في تعويض تراجع الجنيه

لا يوجد أي تأثير علينا في تركيا... استثمارنا صغير مقارنة بحجم المجموعة

إيراداتنا من الأفرع الخارجية تشكل 25 في المئة... 32 كأرباح

إستراتيجيتنا للنمو تركز على الشركات والتجزئة والمشروعات الصغيرة

أخذ العميل بمشورتنا غير مرتبط بتمويله... نقدم خبرتنا ورأينا غير ملزم

منتجاتنا المصرفية متنوعة ومرة وبها ننافس على توسيع القاعدة

أميال الوطني» تجعل العميل يحصل على خدماته كأنه يدفع كاش

«NBK Tap & Pay» الوحيدة التي تستخدم بأكثر من 3 آلاف متجر محلياً

زيادة رأس المال الأخيرة كافية لمساعدة البنك على اقتناص فرص النمو

«الوطني» يستحوذ على ربع تمويلات الشركات المحلية وثلاثة أرباع «الأجنبية»

لا كيانات تشغيلية سوى البنوك وكم شركة أخرى... والبقية أموات

تتمة المنشور ص 36

- نهائيا، فالدعم المقدم يعكس رؤيتي المصرفية للعمل، دون أي الزام، حيث نعتبر انفسنا كبنك شركاء معه في مركب واحد إذا غرق سنغرق سويا، وتوجيهنا يأتي لزيادة ارباح العميل، وتنديبه لأي خلل في ميزانيته، ومساعدته في معالجتها، بالنصيحة، ويمكن المقاربة هنا بمدير المحفظة الذي قد يوجه إلى شركة ما بعض الاسئلة هل يعد ذلك تدخلا منه في اعمالها؟ بالطبع لا، ففي النهاية العميل يتحدث عن استراتيجية ويحتفظ بمعلوماته الخاصة لنفسه، علما بان خدمة العميل في هذا الخصوص لا تقتصر على المشروعات الكبرى، لكنها موجهة أيضا إلى اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالشاب عندما يبدأ مشروعا يحتاج إلى النصيحة حتى في تبويبه للمصاريف وتحديد رواتب الموظفين ومن واقع خبرتنا نقدم ذلك.

● ما أبرز خططكم للتوسع في قطاع التجزئة بـ 2017؟

- إن تواصل مجموعة الخدمات المصرفية الشخصية نموها المستمر على صعيد العمليات الاستراتيجية التي تمهد الطريق نحو مزيد من التطور على أكثر من صعيد، فقد حرصنا على تنويع مجموعة منتجاتنا وحلولنا المصرفية المرنة والبسيطة لتوسيع قاعدة عملائنا الجدد من خلال التركيز على شبكة فروعنا المحلية المتنامية ودعم قنواتنا المصرفية الرقمية الذكية، بما يعكس النقلة النوعية الحاصلة في عملياتنا الإلكترونية والرقمية.

كما سنواصل جهودنا الرامية إلى تبسيط وتسهيل المعاملات والإجراءات لزيادة مستوى الكفاءة والفاعلية إلى جانب استكمال المنصة التكنولوجية الموحدة في عام 2016، حيث حرصنا على الارتقاء بمجموعة خدماتنا ليس من أجل الحفاظ على موقعنا الرائد في المجال الرقمي والتكنولوجي في قسب، بل لتلبية متطلبات عملائنا في ظل التسارع المضطرب الذي تشهده الصناعة المصرفية التكنولوجية، لاسيما وأن القنوات الرقمية تشهد طلبا عاليا وملحوظا من قبل العملاء.

لهذا السبب قمنا بتوسعة نطاق التواصل مع العملاء من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وحافظنا على موقع ريادي قوي من خلال جذب أعلى عدد من المتابعين على تطبيقات «الفيس بوك»، و«تويتر»، و«الستغرام»، و«سناب شات»، وذلك بهدف خلق الوعي الإعلامي لهذه المبادرات الجديدة، إضافة إلى مواصلة توفير المعلومات المتعلقة بالخدمات والمنتجات الحالية، إلى جانب ذلك، قمنا بإطلاق خدمة التواصل عبر تطبيق «الواتس آب»، لينفرد «الوطني» بهذه المبادرة.

● ما أهم الخدمات التي تجعل «الوطني» منافسا قويا في قطاع التجزئة؟

- من حيث المبدأ أود أن أشير إلى أن «الوطني» وباعتباره الأكبر في الكويت، لديه مسؤولية توفير أفضل الخدمات المصرفية، بناء على معايير متخصصة، تحقق القوة الاستراتيجية في جذب العملاء والتزامه الدائم بتزويدهم بأرقى المنتجات المتكاملة ذات القيمة المضافة.

ولعل من معالم التميز التي يتمتع بها عميل «الوطني» أنه بإمكانه تنفيذ معاملاته اليومية بسهولة وأمان وباحدث التقنيات، ويشمل ذلك خدمة الموبايل والخدمة الهاتفية، وخدمة الوطني أون لاين، وجميعها خدمات متاحة أثناء التثقل وعلى مدار الساعة.

كما أطلق البنك العديد من الحلول المصرفية، التي تعتبر الأكثر انتشارا لجهة نوعها في السوق، مثل تقنية NBK Pay و« Pay »، والتي تتيح للعميل تسديد قيمة مشترياته التي تقل عن 10 دنانير مباشرة من دون إدخال الرقم السري وعناء الانتظار، وهذه الميزة حصرية لعملاء «الوطني» في أكثر من 3 آلاف متجر بالكويت، وكذلك في آلاف المتاجر العالمية.

ولعل من ضمن تميز «الوطني» التنافسية، تفريده بتفاصيل خدماته، ومن صور ذلك خدمة «امبال الوطني» التي

تجعل بإمكان العميل معاملة رصيده من النقاط المكونة لديه بالحقوق نفسها التي يحصل عليها من يشتري المنتج نقدا ومن دون إلزامه بتقيد أو مواعيد محددة ما يجعل هذه المكافأة فريدة من نوعها، بالإضافة إلى خدمة مكافآت التي تعتبر الأفضل محليا بمشاركة أكثر من 600 محل تجزئة تتناسب مع نمط حياة عملائنا.

علاوة على ذلك حرص «الوطني» على توفير أفضل تجربة مصرفية عن طريق أجهزة السحب الآلي متعددة اعمالها؛ بالطبع لا، ففي النهاية العميل يتحدث عن استراتيجية ويحتفظ بمعلوماته الخاصة لنفسه، علما بان خدمة العميل في هذا الخصوص لا تقتصر على المشروعات الكبرى، لكنها موجهة أيضا إلى اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالشاب عندما يبدأ مشروعا يحتاج إلى النصيحة حتى في تبويبه للمصاريف وتحديد رواتب الموظفين ومن واقع خبرتنا نقدم ذلك.

● علام سيركز «الوطني» اهتمامه الائتماني أكثر على الشركات الكبرى أم على المشروعات الصغيرة؟

- خلال السنوات الماضية زدنا بالفعل التركيز على شركات المشروعات الصغيرة، وهذا ينسجم مع توقعاتنا ورؤيتنا لهذا القطاع لجهة زيادة أعداد الشركات العاملة فيه، ولذلك جاءت استراتيجية «الوطني» لزيادة خدمة هذه المشروعات.

وتاريخيا دأب «الوطني» على دعم الشباب الكويتي وتلبية متطلباته ومقابلة فحاجه بمنحه الفرص المناسبة لأخذ وإطلاق المبادرات التي تضمن تطوره المستمر، ولا يقتصر دوره على تقديم التمويلات والخدمات المصرفية المتكاملة والمناسبة لتطلعات الشباب فقط، ولكنه يمتد ليكون داعما وشريكا قويا لهم من خلال سعيه للتواصل لإطلاق ودعم المبادرات الاجتماعية للشباب والاهتمام والدولة بغفة الشباب وعملها لتنمية المشروعات الصناعية، والتي ستكون نواة لمشاريع كبرى في المستقبل القريب، ونرى أن استمرار المبادرات الداعمة للشباب سواء من جانب الحكومة أو من القطاع الخاص من شأنها أن تساعد على تصحيح تركيبة سوق العمل، والذي يعاني من اختلال واضح لمصلحة القطاع الحكومي، ويجب أن ينعج هذه المبادرات ببعض الإجراءات الحكومية والاجتماعية الأخرى لتغيير ثقافة التوظيف لدى الشباب وحديثي الخرج.

ومنذ سنوات قمنا بالبنك بتأسيس إدارة متخصصة بتقديم جميع الخدمات للشركات الصغيرة، وذلك قبل إنشاء صندوق المشروعات الوطنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث قدم من خلال هذه الخدمات متميزة تضمنت تسهيلات وبطاقات ائتمانية وإدارة حسابات العملاء الكرونية، وغيرها من المميزات التي تخدم المصلحة العامة للشريحة.

● قام «الوطني» بتدعيم قاعدته الرأسمالية وأخرها بنسبة 6.5 في المئة، الآن هل لديكم أي خطط جديدة على المدى القصير أو المتوسط لمزيد من التدعيم لكثافة رأس المال ضمن معايير «بازل-3»؟

- بالطبع، وجاء ذلك ضمن استراتيجية البنك للحفاظ على نسب رسملة جيدة مع تطبيق معدل كفاية رأس المال وفقا لمعيار بازل - 3 ومتطلبات بنك الكويت المركزي، حيث قام بزيادة رأس المال في 2016، من خلال إصدار أسهم حقوق الأولوية بنسبة 6.5 في المئة وإصدار 343.96 مليون سهم وبذلك بلغ رأس مال البنك المصدر والمدفوع 563.57 مليون دينار، وبلغ معدل كفاية رأس المال وفق متطلبات بازل (3) 17.7 في المئة بنهاية 2016 متجاوزا بذلك الحد الأدنى للمستويات المطلوبة.

ونحن نرى أن تلك الزيادة كافية حاليا لمساعدة البنك على اقتناص فرص النمو التي تظهر جراء تنفيذ الحكومة لخطة الإنفاق الرأسمالي، كما تحافظ على مكانته في قطاع تمويل المشاريع.

● في ظل استمرار ما تعيشه الأسواق من اضطراب إلى أي مدى «الوطني» مطمئن إلى متانة ميزانيته وجودة أصوله؟

- مطمئن جدا، وما يعزز موقفه القوي، انعكاس أداء وقوة ومهانة البنك على مستوى جميع مؤشراتته المالية، فعلى مستوى

الأصول وأصل تحسين نسب جودة الأصول، وتراجعت نسبة قروضه المتعثرة إلى إجمالي المحفظة الائتمانية إلى 1.28 في المئة مع نهاية 2016، وذلك مقارنة بنسبة 1.34 في المئة في 2015، كما ارتفعت تغطية القروض المتعثرة إلى 365 في المئة مقابل 322 في المئة.

وارتفع إجمالي موجودات مجموعة «الوطني» إلى 24.2 مليار دينار بنمو 2.6 في المئة في نهاية 2016، وارتفعت حقوق الملكية إلى 2.7 مليار دينار بنمو سنوي 4.3 في المئة، وبلغ العائد على الموجودات خلال العام 1.22 في المئة، وجميعها مؤشرات عافية تؤكد قوة ومتانة «الوطني» حتى في أصعب الظروف.

● ما مدى رضاكم على التعليمات الرقابية في شأن الفوائض؟ وهل أثرت فعليا على النمو؟

- يحرص «الوطني» على تطبيق جميع تعليمات البنك المركزي، وتعليماته الخاصة بضبط سوق القروض الشخصية، ومتابعة العملاء في ما يخص تقديم الفوائض التي تزيد استخدام القرض في الغرض الممنوح من أجله وهو أمر نراه لمصلحة العميل والبنك في أن واحد.

أما بالنسبة لتأثيرها على النمو، أرى أن البنوك قادرة على مواجهة تراجع نمو الائتمان، لاسيما في ما يخص القروض الشخصية، عبر إيجاد حلول مبتكرة واستصدار شرائح جديدة من العملاء والتوسع الجغرافي وهي أمور تدخل ضمن استراتيجية «الوطني»، وننصح العملاء بأن يقوموا بتقديم فوائض تسهيلاتهم.

● هل اقتصرت برؤية الحكومة 2035؟

- من وجهة نظري تتضمن أعمالا وأهدافا متضاربة، وتعمل نقلة نوعية وخطوة إيجابية نحو مشاركة القطاع الخاص مع القطاع الحكومي في التنمية، ولكن هناك من يعتبر أن مجرد بناء مدن ومد طرق لن يعكس أثره بشكل كبير على الاقتصاد؟

اختلف مع هذا الرأي، فوجود مشاريع بنية تحتية كبرى يعني وجود فرص تنفيذ هذه المشاريع عن طريق التجار المحليين، وهذا يفيد السوق، وفي الوقت نفسه لا

المحلي وستحضر قيام شركات وطنية قوية.

ولكن التنمية الحقيقية يجب أن تكون متوازنة، من خلال طرح مشاريع تنموية وخدمية، بالإضافة إلى طرح مشاريع استثمارية وإنتاجية تسهم في زيادة إيرادات الدولة ومعالجة اختلالات الميزانية عن طريق تخفيف الاعتماد الكامل على النفط، أي أن خطة التنمية موجودة لكن نجاحها يتوقف على التنفيذ، ولا تكون مجرد حبر على ورق.

● بحكم ما لديكم من قاعدة مستثمرين متنوعة... ما أكثر ما يقلق المستثمر الأجنبي؟

فالموضع العام للمنطقة ملتهب وسط وجود حربين في المنطقة، لكن المستثمر الأجنبي يشعر بالأطمئنان كثيرا تجاه وضع الكويت، ومستقبلها الاستثماري، خصوصا في الفترة الماضية وتحديدا بعد تأسيس هيئة الأسواق المالية، والتحول الإيجابي في طريقة تعامل البورصة التي أصبحت أكثر تنظيما ووضوحا في عملها، فعندما يستطيع المستثمر أن يشتري ويبيع وفقا لقواعد محددة تزداد ثقته بالسوق.

كما أنه محليا يترقب طرح عقود ومشاريع بالمليارات، وهي محل اهتمام واسع من قبل المستثمر الأجنبي، والذي يرجح أن يزداد تركيزه على المشاريع التي ستطرح.

● براك ماذا ينقص البيروسة؟

- إدراج شركات تشغيلية أكثر، فلا يوجد حاليا سوى القطاع المصرفي وكم شركة أخرى، أما البقية فعبارة عن شركات ميتة، لدرجة أن المتداول منها ضعيف جدا وفي بعض الجلسات منعدم، ولذلك ينعج خروج من السوق، وهذا لا يمنع وجود بعض الأسهم التشغيلية الجديدة التي بدأت تضيف إلى السوق قيمة تشغيلية.

● لكن هناك من يعتبر أن مجرد بناء مدن ومد طرق لن يعكس أثره بشكل كبير على الاقتصاد؟

اختلف مع هذا الرأي، فوجود مشاريع بنية تحتية كبرى يعني وجود فرص تنفيذ هذه المشاريع عن طريق التجار المحليين، وهذا يفيد السوق، وفي الوقت نفسه لا

يمكن إغفال أهمية الحاجة لبناء عقول، وللتعليم الجيد ومحاسبة الموظف وعدم تكديس الموظفين في العوامل الكومي، لأن كل هذه العوامل عبارة عن محددات للتنمية الحقيقية على المدى البعيد.

وللاسف نجد حاليا شبابا يفضل العمل الحكومي طلبا للراحة، وفي المقابل هناك شباب متململ يريد أن يضاعف جهده، وهذا ملاحظ في اصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، بدءا من المطاعم ومرورا بخدمات الإنترنت، فالعقليات بالكويت موجودة لكن الحكومة بتعين عليها أن تهتم بالتعليم، وإلا سخرج مستقبلا جيلا يجلس في مبنى لا يستفيد منه.

● براك ما أهم الأنشطة التي تنقص السوق المحلي؟

- زيادة الاهتمام الاستثماري بالخدمات التعليمية والصحة، فالقطاع في الفترة الماضية أنشطة موجودة في الكويت، حتى مواد الصناعة يمكن أن تصنعها محليا، لكن لو أدرجت شركات في القطاعين التعليمي والصحي سيتم التقاطها، لاسيما من حيث تحقيق دخل مستدام، وهذا ما شجع الحكومة على طرح شركة عافية.

● كيف تنظرون إلى أهمية درجة التصنيف السيادي وأفاق الاقتصاد الكويتي على البنوك، وما الخطوات المطلوبة لتفادي أي تخفيض مستقلقي للتصنيف؟

- التصنيف السيادي للدولة أمر مهم بالنسبة للقطاع المصرفي، فعلى التغيير التصنيف سيؤثر على البنوك نظرا لأنه مرتبط بالحكومة، ولكن من المستبعد أن يتم تخفيض التصنيف السيادي للكويت، لاسيما وأننا نتملك العديد من العناصر التي تشكل دعما لتصنيفها السيادي والتي تراكمت خلال السنوات الماضية، والتحسين النسبي لأسعار النفط خلال الفترة الماضية.

ولكن علينا ألا ننتظر لحدوث مثل هذه التغييرات، فيجب على الكويت أن تقوم بإجراء إصلاحات فورية لعلاج اختلالات الميزانية ومواجهة العجز مع إيقاف الهدر وتنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد على النفط كمصدر



«الوطني»... ثقة كبيرة

ووجد للدخل.

● وفقا لما لديكم من بيانات هل البنوك مستعدة لفتح خطوط تمويلية للمشاريع التنموية دون أن تتأثر قدرتها على تمويل الشركات؟

- نعم، فالمصارف المحلية قادرة على تحقيق المعادلة بالمساهمة في تمويل المشاريع التنموية الكبرى، بالإضافة لتمويلاتها للشركات، دون أي تأثير على خطوط أحدهما، وهو ما ظهر واضحا من التمويلات الكبرى التي قدمتها البنوك للمشاريع العملاقة.

● «الوطني» خير مثال على ذلك، مع قيامه بدور البنك القائد في تمويل وترتيب التسهيلات الائتمانية، لأكثر مشروعات تم طرحها في 2016، وهما مشروع مبنى الركاب الجديد (المبنى 2) بمطار الكويت الدولي بقيمة 1.3 مليار دينار ومشروع شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة 1.2 مليار دينار، بمشاركة معظم البنوك المحلية التقليدية فيها 400 مليون.

● البنوك الكويتية تمتلك السيولة الكافية والملاءة المالية القوية لتمويل أي مشاريع مماثلة قد يتم طرحها خلال الفترة المقبلة.

● هل صحيح أن البنوك المحلية على السدات قصيرة الأجل؟ وفرت السدات السيادية وإصدارات الصكوك بأجال مختلفة منحني عائد مناسب للبنوك، وهو أمر كان من المطالب الأساسية للبنوك في تخويل الأجال المختلفة لهذه الإصدارات، وهو ما ظهر في حجم التغطية لكل إصدار والتي بلغت نحو 4 مرات لإصدارات التي تمت خلال عام 2016.

● والتغطية الكبيرة للإصدارات الماضية تعد مؤشرا قويا على رضا البنوك بوعائد تلك السدات ولكن يجب أن ينجحها خطط الإصلاح الاقتصادي الحكومية والتي ستزيد الطلب على الائتمان، وتحفز النمو المطلوب للقطاع غير النفطي وتخلق قنوات استثمارية ذات عوائد جيدة للبنوك.

● البعض كان يدفع بالألا تلجا الدولة إلى سوق الدين الدولية والاستفادة من فوائض السيولة المحلية؟

- التنوع في الإصدارات مهم بالنسبة للدولة وللقطاع المصرفي، فطرح السدات الدولية سيؤثر بشكل مباشر في جذب العملة الأجنبية، ما يساعد على تحقيق التوازن المطلوب، كما يضيف سمعة مالية للدولة، وهذا أمر يستفيد منه القطاع الخاص عبر فتح أسواق جديدة للإصدارات التي يقوم بها.

● كيف تقيمون رفع سعر الخصم الذي أقره «المركزي» أخيرا؟

- زيادة سعر الخصم سيؤدي إلى اجتذاب مزيد من الودائع إلى القطاع المصرفي، وهذا يعزز سيولة البنوك وهو أمر جيد، وتأثيره الحالي ليس السبب الرئيسي الذي أدى إلى تحباط الائتمان، وهو ما يجب أن تعالجه الحكومة بزيادة وتيرة طرح المشاريع التنموية.

● كما أن رفع سعر الخصم يأتي في إطار حرص «المركزي» على ضمان تنافسية وجاذبية الدينار كوعاء للمدخرات وترسيخ دعائم الاستقرار النقدي والمالي وتوفير مصادر التمويل للقطاع المصرفي والمالي.

● هل تستطيعون الاستغناء عن الودائع الحكومية إذا قررت نقلها إلى بنوك أجنبية؟

- لعل السؤال الأوجه، هو لماذا قد تتوسع الهيئات الحكومية ولديها بنوك محلية قوية تستطيع دفع عوائد فوائض سيولتها؟

- ربما لأن أسعاركم غير مشجعة؟

- مقارنة بمن، فإذا كانت مع الأسواق العالمية فالبنوك المحلية تقدم أسعارا أفضل، وفي بعض الأسواق الخارجية نجد أن فائدة القروض تصل لـ 6 في المئة مقابل أسعار ودايع باقل من نصف في المئة، ما يجعل الأسعار المحلية عادلة مقارنة بأسعار الائتمان بالكويت، مع الأخذ بالاعتبار أن «المركزي» على دراية بهذه الأسعار وحاسب عليها البنوك، وكلما زاد سعر الفائدة على الائتمان ارتفع سعر الوديعة.

● في حال افتراض استمرار تباطؤ الأعمال في الكويت والنمو الائتماني هل يمكن أن تتراجع شهية «الوطني» نحو استقبال الودائع؟

- لا يوجد بنك يرفض ودايع عملاته، فاعمال البنوك قائمة على تلقي الودائع واستخدامها في القنوات الاستثمارية المتاحة، ولكن المؤثر الرئيس لذلك هو وتيرة الحكومة في طرح المشاريع التنموية وفي استثمارها بالانفاق الاستثماري والذي يعد العامل الرئيس في تحريك عجلة الاقتصاد ورفع معدلات النمو الائتماني.

● البعض يتخوف من أن يؤدي تطبيق معايير بازل 3 إلى التأثير على معدل كفاية رأس المال للبنوك، وتحديدا في ما يتعلق باستخدام الرهن العقاري من الكفاية، كيف ترون انعكاسات ذلك على البنوك؟

- استبعاد العقار من النسبة عند حساب كفاية رأس المال شيء لن يكون مفاجئا، إذ تم استخدامه في مراحل والأّن تم استبعاد الغالبية من قيمة العقار، ووفق آخر التقديرات فإن الانكشاف المصرفي على قطاع العقار بلغ 22 في المئة من محفظة القروض، حيث تراجع استخدام العقار كضمان للقروض ليشكل خسران الضمانات لدى القطاع المصرفي، كما أن القروض العقارية غير المنتظمة تعتبر الأدنى مقارنة بقروض القطاعات الأخرى.

● وأشيد بسدور «المركزي» وسياساته المتحفظة للحد من الإفراط في التمويلات العقارية مرتفعة المخاطر، كما أن استخدامه لمجموعة أوزان للمخاطر حقق توازنا بين مستويات كفاية رأس المال للبنوك، خاصة مع تطبيق تعليمات بازل 3 في معايير كفاية رأس المال والرفع المالي وتغطية السيولة.

● ما ستحجم «بازل 3» رغبة البنوك مستقبلا من عمليات التمويل العقاري؟

- ظل نشاط سوق العقار ضعيفا نسبيا خلال 2016، حيث شهدت الأسعار تراجعا معتدلا، وتراجع إجمالي المبيعات بنحو 23 في المئة على أساس سنوي، وشهد قطاعا العقار السكني والاستثماري أعلى نسبة تراجع، في حين سجل قطاع العقار التجاري تحسنا في أدائه بـ 2016، بعد تراجع مبيعاته خلال 2015.

● ونرى أن تراجع نشاط المبيعات أدى إلى عملية تصحيح محدودة في أسعار العقار خلال العامين الماضيين، إلا أنها لم تؤثر على جودة الضمانات لدى القطاع المصرفي، فالعمليات التصحيحية أمر صخي في أي اقتصاد.

لماذا تودع الحكومة أموالها في بنوك أجنبية والمصارف المحلية قوية؟

استراتيجيتنا للتوسع الخارجي «ذكية»...

تعوض أي تراجع محلي لو أدرجت شركات ذات أنشطة تعليمية وصحية سيتم التقاطها مطمئن جدا لموقف «الوطني» القوي

... ولمتانة جميع مؤشراتته نعم... العديد من البنوك أخطأت قبل 2008

في آلية منح التمويل على أساس استثماري

مواجهة تراجع نمو الائتمان

باستقطاب شرائح جديدة

نجاح خطة التنمية يتوقف على تنفيذها

... وألا تكون جبرا على ورق

المستثمر الأجنبي مطمئن إلى وضع الكويت

رغم قلقه الجيوسياسي

البورصة أصبحت أكثر تنظيماً ووضوحاً في عملها

زيادة سعر الخصم تجذب مزيداً من الودائع وتضمن تنافسية وجاذبية الدينار

تصحيح أسعار العقار لم يؤثر على جودة ضمانات المصارف

الميزانية تظهر أن الكويت أكثر حاجة لشد حزام مصروفاتها

المصارف المحلية خرجت من الأزمة برسلة عالية فيما أفلست بنوك عالمية