

أعزائي المساهمين الزملاء،

لأكثر من سنة بقليل، شرفني قيادة سيتي في أحلك الظروف وأصعبها في تاريخها الطويل. وإذ أدرك تماما حجم المسؤولية التي أنتم – أصحاب أعمالنا الكرام – عهدتم بها إليّ، أؤكد لكم مع فريق القيادة، بأننا ملتزمون بإعادة وضع سيتي على سكة جني الأرباح بأسرع وقت ممكن.

إنني أعي تماما حجم الخسائر الكبيرة التي مُنيتم بها، أنتم وزملاؤكم من مساهمي سيتي، على مدى الأشهر الماضية. وفي هذا الصدد، فإنني أؤكد لكم التزامي بإعادة بناء القيمة لحاملي الأسهم بكل ما تتطلبه هذه الأوقات العصيبة من طاقة وإحاح.

كما إنني أدرك بالقدر نفسه الضغط المالي الهائل التي يرزح تحته أصحاب البيوت والمستهلكين. إذ أن أعدادا كبيرة من الأشخاص الكادحين يجدون أنفسهم في أوضاع مالية صعبة لم يتخيلوا يوما بأنهم سيواجهونها. نحن ملتزمون في سيتي بمد يد العون لأولئك الذين يحتاجون إلى مساعدات ملحة وكذلك بالمشاركة في إصلاحات الصناعة المالية التي تمكن النظام المالي من استرجاع قوته وصحته.

كما إنني واع أيضا لاستثمار الحكومة الأميركية ودافعي الضرائب الأميركيين في سيتي. وعليه، فإن التزامنا تجاههم يتمثل في أننا سنعمل مع الإدارة الأميركية والهيئات التنظيمية لتلبية الأولويات الاقتصادية لأمتنا، ولبذل قصارى جهودنا لتسريع عملية إصلاح أسواقنا.

نحن ملتزمون، أكثر من أي وقت مضى، بإرشاد العملاء والمستهلكين في كيفية التعامل مع الأسواق في هذه البيئة الصعبة. وبرغم هذه الظروف المتقلبة بحدّة، يبقى هدف سيتي يوما بعد يوم أن تتكامل مشاريعهم المالية بالنجاح.

وفي الختام، أؤكد لكم بأننا ملتزمون أيضا بإنشاء شركة قوية حيث يستمر موظفوها – أبناء سيتي – يتمتعون بفرص التعلم وامتلاك الموارد الضرورية للقيام بأداء ناجح. فرق عملنا تعمل سويا لضمان تحقيق الإنجازات التي نتوقعها جميعا بسرعة.

إن تلبية هذه الالتزامات لن يكون أمرا سهلا حتى إذا توافرت أفضل الظروف. إلا إن التاريخ برهن بأن سيتي تعمل على أفضل وجه حيث تتطلب الظروف التحلي برؤية عميقة وروح الابتكار والقيام بخطوات جريئة. ليس لدي أية أو هام فيما يخص تأثير الاضطرابات المالية الحادة السائدة حاليا. إلا أنني على يقين بأن الاستمرار في العمل الشاق سيجعل سيتي تعمل مجددا على أفضل وجه في هذه الأوقات الصعبة وما بعدها.

إعادة الموازنة عالميا

لقد شكلت البيئة المالية في عام 2008 تحديا أكثر مما كان متوقعا إلى حد كبير، إذ اقتضت إعادة موازنة أربع دورات اقتصادية رئيسية – الإسكان والسلع والرفع المالي المؤسسي والاستهلاك الشخصي – قبل أن تتمكن الأسواق المالية العالمية من الاستقرار. وقد أدى ذلك إلى إرباك العجلة الاقتصادية العالمية وتحديات كبيرة غير مسبوق لقطاع الخدمات المالية. وقد تركز العبء الأكبر لإعادة الموازنة، لسوء الحظ، على أصحاب البيوت والمستهلكين والمستثمرين الأفراد.

وقد استجابت الحكومات حول العالم إلى هذا الضغط عبر القيام بخطوات جذرية لضمان توفير التمويل والرأس المال للمصارف. ومع حلول عام 2009، أصبح القطاع المالي وصنّاع السياسة والاقتصاد حلقات موصولة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض. وبذلك أصبح مسار إصلاح الاقتصاد واسترجاع قوته، عالميا ووطنيا، يشكل المسار نفسه الذي يعيد الربحية للقطاع المصرفي. من هنا، فإننا ندرك بأن النجاح يعتمد على كل فرد منا للعمل يد بيد لتخطي هذه المرحلة الصعبة.

خطوات عملية لإعادة الثقة

لقد تزعزعت ثقة المستثمرين في المؤسسات المالية بفعل تدهور الحالة الاقتصادية إلى حد كبير في الربع الأخير من عام 2008. وقد شاركنا في برنامج الحكومة الأميركية لإنقاذ الأصول المتعثرة (TARP)، الذي صُمم لتوفير رأسمال إضافي إلى المصارف بالنظر إلى هذه البيئة الصعبة. وعليه، حصلت سيتي في تشرين الثاني/نوفمبر على استثمار إضافي من الحكومة الأميركية كما قامت بشراء تأمين بضمن أصولا قيمتها 301 مليار دولار. وقد تم تصميم هذه البرامج لمعالجة القضايا الناتجة عن تزعزع الثقة في المؤسسات المالية. وقد ساهمت بيانات الدعم الصادرة عن وزارة الخزانة الأميركية وهيئات تنظيمية أخرى بتدعيم هذا المسعى.

وتم تركيب عرض المبادلة الذي تم الإعلان عنه في شباط/فبراير 2009 بغية تحويل قسم من استثمار الأسهم الممتازة للحكومة الأميركية في إطار برنامج الحكومة لإنقاذ الأصول المتعثرة، وكذلك قسم من الأسهم الممتازة الخاصة التابعة لنا إلى أسهم عادية. وقد تم تصميم عرض المبادلة لتقوية حقوق المساهمين ذوي الأسهم العادية وتوطيد الثقة في قوة رأسماننا. غير أن ذلك كان قرارا صعبا جدا نظرا لأن ذلك كان بمثابة مبادلة ما بين التقليل من قيمة أسهم المساهمين العاديين مقابل تقوية قاعدة رأسماننا

التي نقوم بخدمة عملائنا وتنمية أعمالنا بواسطتها بكل ثقة. وفي نهاية المطاف، فإن هذه المبادلة التي أرغنا على القيام بها تنصب في مصلحة مساهمينا على المدى البعيد.

توظيف أموال برنامج الحكومة لإنقاذ الأصول المتعثرة بشكل فعال

إننا نأخذ على محمل الجد مسؤولية توظيف أموال برنامج الحكومة لإنقاذ الأصول المتعثرة بشكل فعال لمساعدة عملائنا ومجتمعاتهم في هذه الفترة العصيبة. فنحن نستخدم الأموال التي حصلنا عليها عبر برنامج الحكومة لإنقاذ الأصول المتعثرة لزيادة التمويل لصالح المقترضين المحتاجين. نحن ملتزمون بتوليد إيرادات استثنائية بالنسبة لكافة رؤوس أموال المساهمين وقد قمنا، وسنستمر، بالإبلاغ عن أنشطتنا في كل فصل. كما إننا ندرك تماما أيضا مسؤوليتنا التي نتحملها للقيام بكل ما نستطيع القيام به لتنشيط العجلة الاقتصادية وتجديد الأنشطة الإنتاجية. وها نحن نعمل حاليا مع العملاء من الأفراد للمساعدة في تخفيف بعضا من الضغط الذي يعانون منه.

وبفضل قواعد بياناتنا واقتراحات العملاء استطعنا تحديد العملاء الذين يتواجدون في دائرة الخطر بالنسبة للتخلف عن دفع متوجباتهم ونقوم بمد لهم يد المساعدة لإعادة هيكلة قروضهم قبل أن يتعدّر عليهم متابعه تسديد أقساطهم. وعليه، فإن برنامج سيتي لمساعدة أصحاب البيوت (CHAP) الذي يعد برنامجا استباقي يساعد على تفادي خسارة البيوت ويحمي سجل اقتراضكم وإمكانيتكم للاقتراض مستقبلا. ومن خلال برامج مساعدة جديدة قمنا بمساعدة حوالي 440,000 صاحب بيت في اجتياز هذا الوضع الاقتصادي المتدهور. كما يسرنا أيضا دعم مقاربة الإدارة الأميركية فيما يخص تعديلات القروض العقارية.

النتائج المالية لعام 2008

قمنا في عام 2008 بالإبلاغ عن خسائر بلغت قيمتها 27.7 مليار دولار. إن هذه النتيجة غير المقبولة تعكس مدى تأثير ضعف الاقتصاد ونقص السيولة السوقية فيما يتعلق بأصول مختلفة حملناها معنا إلى هذه الأزمة الاقتصادية. وكما كشفنا سابقا، فإن النتائج المالية تضمنت خسائر إيرادات بقيمة 32 مليار دولار، حسب تحديد قيمة المراكز بموجب السوق (mark-to-market)، على صعيد أعمال الأوراق المالية والصيرفة. علاوة على ذلك، وكما حال كافة المصارف الرئيسية، فنحن نعاني من خسائر مرتفعة في القروض بفعل مواجهة عملائنا صعوبات في تسديد قروضهم. وبسبب تدهور الأهلية الائتمانية، أضفنا مخصصات احتياطية لخسائر القروض. وتعكس نتائجنا المالية لعام 2008، بنية صافية بقيمة 14.7 مليار دولار نتيجة المخصصات الاحتياطية لخسائر القروض. واختتمنا العام بمخصصات احتياطية إجمالية لخسائر القروض بقيمة 30 مليار دولار.

كما كانت النتائج المالية لهذا العام مخيبة جدا. إلا إنه، وبغض النظر عن هذه الخسائر، فإن امتيازاتنا التجارية الجوهرية تعمل بشكل جيد، كما بقي عملاؤنا نشطين ومخلصين لسيتي حول العالم. إننا نعتزم البناء على هذا الأمر لتحقيق أولويتنا الأعلى — إعادة وضع سيتي على سكة در الأرباح.

خطة المراحل الثلاث لاسترجاع قوة سيتي

عقب تعييني كرئيس تنفيذي لسيتي في كانون الأول/ديسمبر من عام 2007، قمت أنا وفريق إدارتي بإجراء مراجعة شاملة لعمليات سيتي. وجدنا امتيازنا عالمي مذهل يتمتع بامتيازات تنافسية جوهرية في العديد من الأعمال. كما اكتشفنا بعضا من أكثر المهنيين موهبة في القطاع المالي. واستطعنا التعرف على فرص كثيرة لتحقيق النمو.

غير إننا في الوقت نفسه ورثنا أصولا عالية المخاطر لم تكن ضرورية لأعمالنا الجوهرية. كما وجدنا بعضا من موارد سيتي التي تم تخصيصها لأنشطة لم تخلق أية قيمة إضافية لصالح عملائنا وكذلك لم تنتج دخلا معدلا متناسبا للمخاطر لمساهمينا. وفي الوقت نفسه، كشفنا النقاب عن هيكلية تكاليف ضخمة ونظم تكنولوجيا معلومات غير فعالة ولم تكن قادرة على الارتباط فيما بينها في العديد من الحالات.

وعليه، أعدنا خطة لمعالجة كل هذه القضايا كما قمنا في أيار/مايو 2008 بشرح الخطوط العريضة لخطة متعددة السنوات لاسترجاع قوة سيتي وتحضيرها لتحقيق النمو في المستقبل على ثلاث مراحل: تهيئة سيتي وتقويتها، إعادة هيكلة سيتي، واستخدام موارد سيتي على أفضل وجه.

وبقينا طوال عام 2008، في خضم التدهور الاقتصادي العالمي والأزمة المالية العالمية مركزين على تهيئة سيتي وتقويتها. فأحرزنا، ولم نزل نحرز، تقدما هاما فيما يخص تدعيم رأسمال سيتي وسيولتها الهيكلية؛ خفض الموازنة العامة والتكاليف وتعداد العاملين؛ وتقليل المخاطر على امتداد وحدات عمل المنظمة.

● قمنا بجمع رأسمال هام من المستثمرين في القطاع الخاص وبرنامج إنقاذ الأصول المتعثرة الحكومي. كما رفعنا نسبة الرأسمال من الفئة الأولى إلى حوالي 11.9 بالمائة في نهاية العام، ما جعل نسبة رأسمال سيتي من الفئة الأولى ضمن النسب الأعلى في القطاع المالي.

● قمنا بزيادة السيولة الهيكلية إلى 66 بالمائة لإجمالي الأصول في الربع الأخير لعام 2008.

- قمنا بتخفيض الأصول من ما يقارب الـ 2.4 تريليون دولار إلى حوالي 1.9 تريليون دولار، كما أنجزنا 19 عملية تجريد.
- في الربع النهائي لعام 2008، قمنا بتخفيض نفقات الأعمال المعتادة بنسبة 16 بالمائة مقارنة مع الربع النهائي من عام 2007 لتصل إلى 12.8 مليار دولار.
- قمنا باتخاذ قرارات صعبة ولكن ضرورية لتخفيض تعداد العاملين من 375,000 إلى 323,000 بحلول نهاية العام.
- قمنا بإعادة تنظيم العمليات والتكنولوجيا ووظائف أخرى لاستحداث منظمة أكثر فعالية مع رفع مستوى المساءلة فيما يخص الأداء.
- كما أضفنا بعضاً من أكثر المواهب حنكة وخبرة في الصناعة المالية إلى مناصب قيادية.

إن قدرتنا على إنجاز كافة هذه الأمور في فترة قصيرة كهذه وفي وسط هذه التفكك الكبير للسوق ما هو إلا برهان على العمل الشاق والتركيز المثابر لزملائنا في سيتي حول العالم. لم يكن بالإمكان إنجاز كل هذه الأمور دون مواظبتهم ومهنتهم العالية.

إعادة هيكلة سيتي

لقد سرّعنا المرحلة الثانية لمسعاها الهادف لممارسة أنشطة ترفع قيمة المنتجات والخدمات للعملاء — إعادة هيكلة سيتي — عبر إعادة تجميع سيتي في وحدتين تشغيليتين — سيتي كورب وسيتي القابضة. وتسلط هذه الهيكلية الضوء على أهمية امتيازنا التجاري الجوهرية كما إنها تعكس التغيرات السريعة والدراماتيكية التي تحدث في أسواق التمويل والنماذج التشغيلية وحاجات العملاء.

وتيسّط هذه الهيكلية الجديدة سيتي، كما تضع مساراً واضحاً يؤدي إلى الربحية وممارسة أنشطة ترفع من قيمة المنتجات والخدمات للعملاء.

وحسب هذه الهيكلية الجديدة، فإن سيتي كورب هو مصرفنا الدولي الذي يتولى شؤون خدمات الأعمال والأفراد. وتتألف سيتي كورب من مصرف خدمات المؤسسات الدولي، الذي يشتمل على قسم خدمات التعاملات الدولية، ومصرف خدمات الشركات والاستثمارات، ومصرف سيتي للخدمات الخاصة، ومصرف التجزئة. أما مصرف التجزئة فيضم قسم خدمات الأفراد والخدمات التجارية الإقليمية كما امتيازات البطاقات حول العالم. وتشكل الإيداعات المالية حوالي ثلثا الموازنة العامة لسيتي كورب. وهي تملك أصولاً متدنية المخاطر وعالية الإيرادات، وتمارس أنشطتها في مناطق هي الأسرع نمواً في العالم. واعتقد بأنه لا توجد شركة خدمات مالية تضاهي قوة سيتي كورب.

أما سيتي القابضة، فتضم أعمالاً عظيمة تتميز بمواقعها القوية في السوق إلا أنها لا تشكل محور إستراتيجيتنا التشغيلية الجوهرية. فهي تتكوّن من إدارة الوساطة المالية والأصول؛ تمويل الأفراد والقروض العقارية وبطاقات الائتمان الخاصة؛ ومجمع خاص للأصول. ويدعم حوالي ثلث تعداد عاملينا سيتي القابضة وهي تملك أصولاً بقيمة 301 مليار دولار مشمولة في عقد مشاركة الخسائر المبرم مع الحكومة الأميركية. سنواصل إدارة الأعمال والأصول هذه لضمان زيادة قيمتها لصالح مساهمينا وسنكون متنبهين لأي تدابير معقولة فيما يخص التصرف في الأصول أو أي تركيبات تصب في مصلحتنا.

وعبر تخفيض المخاطر وإجراءات تحسين أداء الأعمال فإننا نتوقع أن تحقق سيتي كورب إيرادات عالية ونمو سريعاً. أما سيتي القابضة فيمكننا من خلالها تضيق دائرة التركيز على إدارة المخاطر والأهلية الائتمانية. وبفضل الهيكلية والإدارة المناسبتين يمكننا تركيز انتباهنا على المرحلة الثالثة لإستراتيجية النمو المتمثلة في استخدام موارد سيتي على أفضل وجه.

عام 2009 وما بعده

إن أفضل طريقة لإظهار التزاماتنا تجاه المستثمرين وصنّاع السياسة والموظفين والمواطنين تكمن في وضع سيتي مجدداً على سكة در الأرباح في أسرع وقت ممكن. ولا شك في أنكم كمساهمين في سيتي اختبرتم عاماً مخيباً جداً وإني أدرك بأننا بأمس الحاجة إلى العودة إلى جني الأرباح مجدداً. إلا إنني أؤكد لكم بأننا نعمل كل ما في وسعنا لتسريع العودة إلى الربحية.

نحن ندرك بأن الربحية على صعيد القطاع المالي قد تستمر بالتأثر بتقلبات أسعار الأصول وتدهور القروض. غير أننا نرى أيضاً بأن السياسات التي تم وضعها حتى الآن تؤسس الطريق التي ستؤدي إلى الإنعاش المالي.

نحن ندخل عام 2009 مجهزين بالعدة الكاملة التي ستمهد الطريق إلى الربحية. فمستويات التمويل والمخاطر الرأسمالية والإيرادات الأساسية قوية. كما قمنا بتخفيض التكاليف والمخاطر. علاوة على أننا نتحكم بكل الأمور التي تقع تحت سيطرتنا. ورغم أن 2009 سيبقى على الأرجح عاماً مليئاً بالتحديات — بالأخص تلك التي تتعلق بتكاليف القروض — إلا أننا نؤمن بأنه مع انتعاش الوضع الاقتصادي مجدداً، وهذا أمر لا شك فيه، فإن سيتي ستتواجد في موقع قوي لاستحداث قيمة مضافة لحاملي الأسهم من النوع الذي نحن جميعاً ندرك تماماً بأن سيتي قادرة على تحقيقه والذي يمكنكم توقع حصوله إلى حد معقول.

الخلاصة

في هذه الأوقات المليئة بالتحديات، يجدر بنا أن نجري تقييما عاما للقيمة الحقيقية التي تجسدها سيتي. إنني على يقين بأن هناك بعض الحقائق الثابتة التي سنثبت صحتها في السنوات القادمة.

أولى تلك الحقائق تكمن في أن ميزتنا التنافسية ستبقى مجسدة في انتشارنا الواسع حول العالم، وهو غني في عراقتة التاريخية وعلاقات العملاء. ففي قلب سيتي هناك امتياز تجاري لا يبدل له، بُني على مدى ما يقارب 200 عام، ويتمتع بأكثر من 200 مليون حساب عميل في أكثر من 100 بلد. عبر هذه الشبكة العالمية الفريدة يمكن الأشخاص من التواصل فيما بينهم والعمل سويا حول العالم.

الحقيقة الثانية هي أننا سنواصل البناء على تراثنا الغني بروح الابتكار: الابتكار لضمان أننا نستطيع تلبية حاجات مجموعات العملاء دائمة التنقل وهي ظاهرة تزداد انتشارا في المدن وحول العالم؛ الابتكار لمساعدة الأشخاص والشركات للعمل سويا على مستوى أعلى عبر شبكات ومناطق زمنية متعددة؛ الابتكار لتسهيل طرق تفكير جديدة بالنسبة للمال والدور الذي يلعبه في الحياة والأعمال اليومية.

وتتمثل الحقيقة الثالثة في أننا سنبقى مصممين على بناء ثقافة التميز حيث يتم تقدير المواهب ومكافأتها بالفرص، وحيث يملك كل موظف فرصة تحقيق ما يملك من طاقة وموهبة، وحيث تستطيع النخب من المواهب التميز والعطاء بشكل أفضل.

أما الحقيقة الرابعة فهي أننا سنواصل إحداث فرق في المجتمعات التي نعمل ونعيش في أحضانها. ففي تشرين الثاني/نوفمبر اجتمع 50,000 من زملاء وأصدقاء سيتي في 550 مدينة حول العالم وفي يوم واحد لإصلاح المدارس وتوزيع الطعام على الأشخاص المحتاجين. ونظرا لمعاناة الكثيرين الآن من وطأة الأزمة الاقتصادية فإن سيتي ملتزمة أكثر من أي وقت مضى بتحسين المجتمعات والبيئة في المناطق التي نعمل فيها عبر الأعمال الخيرية والتطوع والانخراط في السياسة العامة وأنشطة أعمالنا الجوهرية.

يدرك كل موظف في سيتي تماما التحديات المستقبلية التي تنتظرنا. نحن جميعا نعرف أشخاصا يمرون بأزمات مالية غير مسبوقه وكاسحة. من هنا يأتي التزامنا تجاه عملاء سيتي ومساهميها وموظفيها لوضع الحلول الآيلة إلى التخفيف من تأثير هذه الأوقات العصيبة. بما أننا نمثل أفضل فريق في هذه الصناعة، فإننا سننجح بالتأكيد.



فيكرام بانديت

الرئيس التنفيذي، سيتي غروب إنك.