

أعزائي المساهمين الزملاء،

لأكثر من سنة بقليل، شرفني قيادة سيتي في أحلك الظروف وأصعبها في تاريخها الطويل. وإذا أدرك تماما حجم المسؤولية التي أنتم – أصحاب أعمالنا الكرام – عهدم بها إلى، 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 وإلaha.

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

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

نحن ملتزمون، أكثر من أي وقت مضى، بارشاد العمالء والمستهلكين في كيفية التعامل مع الأسواق في هذه البيئة الصعبة. وبرغم هذه الظروف المتقلبة بحدة، يبقى هدف سيتي يوماً بعد يوم أن تتكلل مشاريعهم المالية بالنجاح.

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

إن تلبية هذه الالتزامات لن يكون أمراً سهلاً حتى إذا توافرت أفضل الظروف. إلا إن التاريخ يرهن بأن سيتي تعمل على أفضل وجه حيث تتطلب الظروف التحلي بروبة عميقة وروح الابتكار والقيام بخطوات جريئة. ليس لدى أية أو هام فيما يخص تأثير الأضطرابات المالية الحادة السائدة حاليا. إلا أنني على يقين بأن الاستمرار في العمل الشاق سيجعل سيتي تعمل مجدداً على أفضل وجه في هذه الأوقات الصعبة وما بعدها.

إعادة الموازنة عالميا

لقد شكلت البيئة المالية في عام 2008 تحدياً أكثر مما كان متوقعاً 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 مسبوقة لقطاع الخدمات المالية. وقد تركز العباء 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 والرأسمال للمصارف. ومع حلول عام 2009، أصبح القطاع المالي وصناعة السياسة والاقتصاد حلقات موصولة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض. وبذلك أصبح مسار إصلاح الاقتصاد واسترجاع قوته، عالمياً ووطنياً، يشكل المسار نفسه الذي يعيد الربحية للقطاع المالي. من هنا، فإننا ندرك بأن النجاح يعتمد على كل فرد مثلك للعمل بيد لخطي هذه المرحلة الصعبة.

خطوات عملية لإعادة الثقة

لقد تزعزعت ثقة المستثمرين في المؤسسات المالية بفعل تدهور الحالة الاقتصادية إلى حد كبير في الرابع الأخير من عام 2008. وقد شاركنا في برنامج الحكومة الأمريكية لإنقاذ الأصول المتعثرة (TARP)، الذي صمم لتوفير رأس المال إضافي إلى المصارف بالنظر إلى هذه البيئة الصعبة. وعليه، حصلت سيتي في تشرين الثاني/نوفمبر على استثمار إضافي من الحكومة الأمريكية كما قامت بشراء تأمين يضم أصولاً 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 الأمريكية وهيئات تنظيمية أخرى بتدعم هذا المسعى.

وتم ترکيب عرض المبادلة الذي تم الإعلان عنه في شباط/فبراير 2009 بغية تحويل قسم من استثمار الأسهم الممتازة للحكومة الأمريكية في إطار برنامج الحكومة لإنقاذ الأصول المتعثرة، وكذلك قسم من الأسهم الممتازة الخاصة التابعة لنا إلى أسهم عادي. وقد تم تصميم عرض المبادلة لتقوية حقوق المساهمين ذوي الأسهم العادي وتوطيد الثقة في قوته رأس المال. غير أن ذلك كان قراراً صعباً جداً نظراً لأن ذلك كان بمثابة مبادلة ما بين النقليل من قيمة أسهم المساهمين العاديين مقابل تقوية قاعدة رأس المال

التي نقوم بخدمة عملائنا وتنمية أعمالنا بواسطتها بكل ثقة. وفي نهاية المطاف، فإن هذه المبادلة التي أرغمنا على القيام بها ستصب 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 المقرضين المحتجزين. نحن ملتزمون بتوظيف إيرادات استثنائية بالنسبة لكافة رؤوس أموال المساهمين وقد قمنا، ونسنستمر، بالإبلاغ عن أنشطتنا في كل فصل. كما إننا ندرك تماماً أيضاً مسؤوليتنا التي تتحمّلها القيام بكل ما نستطيع القيام به لتشييط العجلة الاقتصادية وتجديد الأنشطة الإنتاجية. وها نحن نعمل حالياً مع العمالء من الأفراد للمساعدة في تخفيف بعضها من الضغط الذي يعانون منه.

وبفضل قواعد بياناتنا واقتراحات العمالء استطعنا تحديد العمالء الذين يتواجدون في دائرة الخطر بالنسبة للتخلّف عن دفع متوجباتهم ونقوم بمد لهم يد المساعدة لإعادة هيكلة قروضهم قبل أن يتقدّر عليهم متابعة تسديد أقساطهم. وعليه، فإن برنامج سيتي لمساعدة أصحاب البيوت (CHAP) الذي يعده برامجاً استباقياً يساعد على تقاضي خسارة البيوت ويحمي سجل اقتراضكم وإمكانيتكم للاقتراض مستقبلاً. ومن خلال برامج مساعدة جديدة قمنا بمساعدة حوالي 440,000 صاحب بيت في احتياز هذا الوضع الاقتصادي المتدحرج. كما يسرنا أيضاً دعم مقاربة الإدارة الأمريكية 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 سابقاً، فإن النتائج المالية تضمنت خسائر إيرادات بقيمة 32 مليار دولار، حسب تحديد قيمة المراكز بموجب السوق (mark-to-market)، على صعيد أعمال الأوراق المالية والصيرة، 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. واحتثمنا العام بمخصصات احتياطية إجمالية لخسائر القروض بقيمة 30 مليار دولار.

كما كانت النتائج المالية لهذا العام مخيبة جداً. إلا إنه، وبغض النظر عن هذه الخسائر، فإن امتيازاتنا التجارية الجوهرية تعمل بشكل جيد، كما بقى عاملوتنا 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 امتيازات عالمي مذهل يتمتع بامتيازات تنافسية جوهرية في العديد من الأعمال. كما اكتشفنا بعضاً من أكثر المهنبيين موهبة في القطاع المالي. واستطعنا التعرّف على فرص كثيرة لتحقيق النمو.

غير إننا في الوقت نفسه ورثنا أصولاً عالية المخاطر لم تكن ضرورية لأعمالنا الجوهرية. كما وجدنا بعضاً من موارد سيتي التي تم تخصيصها لأنشطة لم تخلق أية قيمة إضافية لصالح عملائنا وكذلك لم تنتج دخلاً معدلاً متناسب المخاطر لمساهمينا. وفي الوقت نفسه، كشفنا النقاب عن هيكلة تكاليف ضخمة ونظم تكنولوجيا معلومات غير فعالة ولم تكن قادرة على الارتباط فيما بينها في العديد من الحالات.

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

وبقينا طوال عام 2008، في خضم التدهور الاقتصادي العالمي والأزمة المالية العالمية مركّزين على تهيئة سيتي وتنقيتها. فأحرزنا، ولم نزل نحرز، تقدماً هاماً فيما يخص تدعيم رأس المال سيتي وسياحتها الهيكلية؛ خفض الموازنة العامة والتكاليف وتنوع العاملين؛ وتقليل المخاطر على امتداد وحدات عمل المنظمة.

• قمنا بجمع رأس المال هاماً من المستثمرين في القطاع الخاص وبرنامج إنقاذ الأصول المتعثرة الحكومي. كما رفعنا نسبة الرأس المال من الفئة الأولى إلى حوالي 11.9 بالمائة في نهاية العام، ما جعل نسبة رأس المال 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 بتحفيض 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 بتحفيض 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 لتحفيض 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 المسائلة فيما يخص الأداء.
- كما أضفنا بعضاً من أكثر المواهب حنكة وخبرة في الصناعة المالية إلى مناصب قيادية.

إن قررتنا على إنجاز كافة هذه الأمور في فترة قصيرة كهذه وفي وسط هذه الفكاك الكبير للسوق ما هو إلا برهان على العمل الشاق والتركيز المثابر لزملاطي في سitti حول العالم. لم يكن بالإمكان إنجاز كل هذه الأمور دون مواظفهم ومهنيتهم العالية.

إعادة هيكلة سitti

لقد سرّعنا المرحلة الثانية لمساعنا الهدف لممارسة أنشطة ترفع قيمة المنتجات والخدمات للعملاء — إعادة هيكلة سitti — عبر إعادة تجميع سitti في وحدتين تشغيليتين — سitti كورب وسitti القابضة. وتسلط هذه الهيكلية الضوء على أهمية امتيازنا التجاري الجوهرى كما إنها تعكس التغيرات السريعة والدramatickية التي تحدث في أسواق التمويل والنماذج التشغيلية وحاجات العملاء.

وبناءً على هذه الهيكلة الجديدة سitti، كما تضع مساراً واضحاً يؤدي إلى الربحية وممارسة أنشطة ترفع من قيمة المنتجات والخدمات للعملاء.

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

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

و عبر تخفيض المخاطر وإجراءات تحسين أداء الأعمال فإننا نتوقع أن تتحقق سitti كورب إيرادات عالية ونمواً سريعاً. أما سitti القابضة فيمكّنا من خلالها تضييق دائرة التركيز على إدارة المخاطر والأهلية الائتمانية. وبفضل الهيكلية والإدارة المناسبتين يمكننا تركيز انتباهنا على المرحلة الثالثة لاستراتيجية النمو المتمثّلة في استخدام موارد سitti على أفضل وجه.

عام 2009 وما بعده

إن أفضل طريقة لإظهار التزامتنا تجاه المستثمرين وصنّاع السياسة والموظفين والمواطنين تكمن في وضع سitti مجدداً على سكة در الأرباح في أسرع وقت ممكن. ولا شك في أنكم كمساهمين في سitti اختبرتم عاماً مخيّباً جداً واني أدرك بأننا بامس الحاجة إلى العودة إلى جنى الأرباح مجدداً. إلا إنني أؤكد لكم بأننا نفعل كل ما في وسعنا لتسريع العودة إلى الربحية.

نحن ندرك بأن الربحية على صعيد القطاع المالي قد تستمر بالتأثير بثقلات أسعار الأصول وتدحرج 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. فمسوبيات التمويل والمخاطر الرأسمالية والإيرادات الأساسية قوية. كما قمنا بتحفيض التكاليف والمخاطر. علاوة على أننا نتحكم بكل الأمور التي تقع تحت سلطتنا. ورغم أن 2009 سيقى على الأرجح عاماً مليئاً بالتحديات — بالأخص تلك التي تتعلق بتكاليف القروض — إلا إننا نؤمن بأنه مع انتعاش الوضع الاقتصادي مجدداً، وهذا أمر لا شك فيه، فإن سitti ستتوارد في موقع قوي لاستحداث قيمة مضافة لحاملي الأسهم من النوع الذي نحن جميعاً ندرك تماماً بأن سitti قادرة على تحقيقه والذي يمكنكم توقع حصوله إلى حد معقول.

الخلاصة

في هذه الأوقات الملبدة بالتحديات، يجدر بنا أن نجري تقبيماً عاماً للفيقيمة الحقيقة التي تجسدها سيتي. إنني على يقين بأن هناك بعض الحقائق الثابتة التي ستثبت صحتها في السنوات القادمة.

أولى تلك الحقائق تكمن في أن ميزتنا التنافسية ستبقي مجددة في انتشارنا الواسع حول العالم، وهو غني في عراقه التاريخية وعلاقات العملاء. ففي قلب سيتي هناك امتياز تجاري لا بديل له، يُبني على مدى ما يقارب 200 عام، ويتمتع بأكثر من 200 مليون حساب عميل في أكثر من 100 بلد. عبر هذه الشبكة العالمية الفريدة نتمكن الأشخاص من التواصل فيما بينهم والعمل سوياً 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 انتشاراً في المدن وحول العالم؛ الابتكار لمساعدة الأشخاص والشركات للعمل سوياً على مستوى أعلى عبر شبكات ومناطق زمنية متعددة؛ الابتكار لتسهيل طرق تفكير جديدة بالنسبة للمال والدور الذي يلعبه في الحياة والأعمال اليومية.

وتنتمي الحقيقة الثالثة في أننا سنبقى مصممين على بناء ثقافة التميّز حيث يتم تقدير الموهاب ومكافأتها بالفرص، وحيث يملك كل موظف فرصة تحقيق ما يملك من طاقة وموهبة، وحيث تستطيع النخب من الموهاب التميّز 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. ونظراً 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 تماماً التحديات المستقبلية التي تنتظرنا. نحن جميعاً نعرف أشخاصاً يمرّون بأزمات مالية غير مسبوقة وكاسحة. من هنا يأتي التزامنا تجاه عملاء سيتي ومساهميها وموظفيها لوضع الحلول الآيلة إلى التخفيف من تأثير هذه الأوقات الصعبة. بما أننا نمثل أفضل فريق في هذه الصناعة، فإننا سننجز بالتأكيد.



فِيكَارَمْ بَانَدِيتْ
الرئيْسُ التَّنْفِيْذِيُّ، سِيْتِيُّ غُرُوبِ إِنْكَ.