

# AstroBank

*make it happen*



## بنك أورو - متوسطي يتمركز في قبرص



إعداد وتحرير: علي زين الدين

حكاية نجاح ملهمة وربما أكثر، تزين ختام السنة الثالثة لمسيرة بنك ASTRO الذي انطلق مطلع العام 2017 في قبرص. وعلى القالب شموع انجازات تتعدى بكثير العمر الحقيقي: بنية متينة، هيكلية متطورة، خدمات ومنتجات شاملة وتنافسية، وحدة متخصصة بالعلاقات الدولية، وحدة الصيرفة الخاصة، صيرفة رقمية ثورية، حصة سوقية تقترب من 7 في المئة، مردود يناهز 12 في المئة على الأموال الخاصة.

تقدّم البنك خطوة نوعية جديدة بدمج مصرف USB مطلع العام الحالي، ويستعد لدمج مصرف جديد قبل نهاية العام ليضيف شمعتين إلى احتفال عيده الثالث. لا سقف للطموحات في تطوير المنصة المصرفية الشاملة ووضع إمكاناتها المتميزة من الإحتراف والخبرة والتقنيات الحديثة في خدمة السوق الأساسية أولاً، وعبرها إلى الفضاء الأوروبي وبينهما وبين منطقة الشرق الأوسط حيث للمساهمين وللإدارة شبكات علاقات تواصلية مع المستثمرين وبيوت المال والأعمال. هي رؤية متكاملة وقرار استثماري جريء جسداً الفكر المصرفي المتقدم لدى موريس صحنوي بمشروع مؤسسي طموح، يركز على «التطرف» الإيجابي في الاستجابة لتطلعات العملاء واكتشاف الفرص والتطوير المنهجي، بما يشمل البنية القانونية التي يسعى لكي تحلق بعيداً عبر الذكاء الاصطناعي «الخارق».

بالروحانية عينها، وقع الخيار على شريك الدرب شادي كرم رئيساً لمجلس الإدارة، وفي الخلفية اختيار معزز بمعرفة صحنوي الوثيقة بتفكير كرم وسجله عبر تجربة مصرفية تناوبا على قيادتها في بيروت، بنجاحات مشهودة مدونة في مسيرة المؤسسة وسجلاتها. والتفويض يشمل ما تتسع المسؤولية من مهام استشرافية في تحديد الأهداف والأعداد والتخطيط وإشرافية في المتابعة والتنسيق والسهر على التطبيق الأسلم للمتطلبات الرقابية للسلطات النقدية.

وتحت مظلة مصادقية المساهمين أفراداً ومؤسسات وعمقهم الاستراتيجي، ومهنية الإدارة والكوادر البشرية والتزامهم أصول العمل المصرفي ومتطلباته، اكتسب ASTRO سريعاً سمعة عالية لدى سلطات الجزيرة الساحرة وأهلها وثقتهم، ثم عززها بإحترام البنك المركزي الأوروبي وتشجيعه. هي ثمار ناضجة بطعم الانجاز تجاور براعم تتفتح للتلو على الشجرة الفتية التي تنمو وتكبر في بيئة نموذجية.

# صحناوي: منصة مصرفية لخدمة قبرص وأوروبا والمتوسط



AstroBank

من الصعب أن تقنع المستثمر بالإفصاح عن «أسرار» توجهاته ونجاحاته، لكن الوزير السابق والمصرفي موريس صحناوي لا يتردد كثيراً في الرد على أي استفهام، بل يتأكد من تبسيط إجابته ووضوحها بعد تدخيرها مسبقاً بتفكير عميق. ليس كل السائقين «باغيرا»، وليس كل الصيادين يقصدون أقصى أصقاع الأرض ويختبرون مع طرائدهم مخاطر الوصول سيراً في المرحلة الأخيرة إلى المناطق المختارة، وعبر مسالك وعرة أو عبر الكتل الثلجية والجليدية. هي القيادة بإتقان تمنحك الجرأة، وهي العين الثاقبة تكشف لك الفرصة، وهما ميزتا المبادرة لدى صحناوي، وهما جزء من شخصيته ومن أسرار نجاحه في تجارب سابقة، وحتى رسو مركبه الاستثماري في قبرص التي افتتن بسحر شواطئها وهدوئها واستقرارها وبطيبة مواطنيها وديمقراطيتها، قبل أن ينضم إلى المساهمين بمؤسساتها وبنهوض اقتصادها.

شبيهة بمكونات لوحة «البازل». من المهم في عالم الأعمال أن تحسن استشراف المشهد وسبر أغواره. يمكنك تركيب المكونات تخيلاً ومعاونة العقل على اتخاذ القرار الصائب. هنا نتحدث عن قرار استثماري، ويتوجب أن أركز على العوامل ذات الصلة ببيئة الأعمال في هذه الجزيرة الساحرة.

للهدوء والسياحة الأقرب إلى لبنان. وبطبيعتي كنت فضولياً في استكشاف الميزات التفاضلية لموقعها وسط سواحل دول حوض البحر المتوسط ثم زاد اهتمامي أكثر بعد أن انضمت كليا إلى الاتحاد الأوروبي وهو ثالث أكبر القوى الاقتصادية في العالم بعد أميركا والصين. مجموعة ركائز تحولت في تفكيري إلى قطع

فصل من البدايات في حكاية ASTRO يرويها صحناوي:

## القرار الاستراتيجي

أي قرار استثماري يخضع أساسه لعنصري الرؤية والجدوى. أنا تعرفت على الجزيرة منذ السبعينات من القرن الماضي. كنت أجد لها حاجة



تعرفت مسبقاً على طبيعة العمل المصرفي في قبرص من خلال تجربتين ناضجتين: فرع تابع ومصرف USB المستقل. وكل منهما يتبع للإدارة المركزية العائدة للمجموعتين المصرفيتين المرموقتين في بيروت. وحين اتخذت قراري في العام 2015، بتقديم عرض شراء Piraeus Bank القبرصي، كانت قبرص فعلياً في أزمة مالية واقتصادية صعبة جراء ارتباطها وربطها بالأزمة اليونانية العاتية. ولاحقاً أُلزمت المجموعة الأوروبية، ضمن شروط المساهمة بالإنقاذ، البنوك اليونانية بتنفيذ خطط سريعة لإعادة هيكلة وحداتها المركزية وتقليص انتشارها الخارجي من ضمن سلة الشروط الكثيرة للمساهمة في إعادة تويعم كياناتها ورسميلها.

واقعيًا، الأزمات المالية في أي بلد تفضي إلى انحدار أسعار الأصول في كل القطاعات. هي أشبه بمفاعيل الزلزال، وكلما كان القطاع المعني أو المؤسسة الإنتاجية أقرب إلى المركز، كانت التداعيات أشد إيلاماً وتأثيراً، وقد تقتلع الكيان من جذوره.

## إنه وقت الشراء

بدأت الصورة العامة أن هزة قبرص شبيهة بهزة اليونان، لكن اهتمامي وتعاملاتي المبكرة مالياً ومصرفياً في الجزيرة، تبعاً لموقعي في مركز القرار في المؤسستين المصرفيتين اللبنايتين، كشف لي أن التوصيف الذي يعكسه المشهد غير دقيق. فالأصل أن الأزمة الفعلية وقعت في اليونان وبلغت ارتداداتها قبرص، بفعل الترابط الوثيق بين البلدين والاقتصاديين والمؤسسات الناشطة في البلدين، علماً أن قبرص لا تحتوي أساساً على جذور المشكلة التي وقعت في اليونان. ومن الخطأ الجسيم عدم التدقيق بالوقائع الحقيقية والسعي إلى استكشاف الفرص خلال الأزمات. بناءً على كل ذلك ووفق قناعتي بمكانة المقومات في الجزيرة استنتجت أنه وقت الشراء. قد يكون في القرار بعض المغامرة، إنما لا إشارات يمكن أن تحوله إلى مقامرة. المبادرة تتطلب الجرأة وحسن اختيار التوقيت. وفي الخلفية ثمة حوافز تمثل قيمة مضافة لتعظيم الجدوى مستقبلاً. ومن أبرزها:

## عناصر الجدوى

• قبرص بلد أوروبي بالكامل، وكل مؤسساتها الإنتاجية تتنم بالموصفات المصدرة من مؤسسات الاتحاد ذات الاختصاص، وتتمتع بالمزايا التنافسية الخاصة حصراً بالدول الأعضاء. وبالتالي كل البنوك القبرصية تعمل وفقاً للتعليمات الصادرة عن السلطة النقدية

الوطنية التي يمثلها البنك المركزي القبرصي، وتحت المظلة الجامعة التي يجسدها البنك المركزي الأوروبي وسائر الهيئات المالية المختصة.

• حتى قبل الشروع بإستكشاف الثروة الغازية والنفطية ضمن الحدود المائية السيادية، كانت الجزيرة قد أنجزت «فروض» الخروج من الأزمة وبدأت بجني ثمار النهوض الجديد. هذا عامل محفز للقرار الاستثماري، ويتعاظم تأثيره مع اقتناص سلطات الجزيرة لفرصة التحول إلى مسار النمو المستدام وتفعيل مصادره. وهكذا بدأ مؤشر النمو المستعاد بالتقدم تبعاً حتى وصل إلى متوسط 4 في المئة سنوياً. وهو الأعلى أوروبياً.

• إنسجاماً مع هذه المعطيات، استعاد القطاع المصرفي ثقة المستثمرين والمودعين من داخل الجزيرة وخارجها، وترسخت قناعتي بأننا نملك مزايا ذات خصوصية مهنياً وعملياً لإنشاء منصة مالية متكاملة Platform بهوية أوروبية تتمركز في قبرص.

• تقدمنا بعرضنا لشراء «بيريوس بنك» Piraeus Bank في قبرص، وخضع للتدقيق والتحصيص من قبل البنك المركزي القبرصي ومن قبل البنك المركزي الأوروبي. موافقة المرجعيتين على العرض منحنا جرعة ثقة إضافية بأننا على الطريق الصحيح.

• هكذا كانت ولادة Astro Bank مؤسسة مصرفية مرخصة في قبرص ذات هوية أوروبية، ومملوكة من قاعدة متنوعة من المساهمين الاستراتيجيين (أفراد ومؤسسات). وتطلق كمنصة مالية تقوم على مفهوم الصيرفة الشاملة، معززة بميزات خاصة في معرفة الأسواق الإقليمية ومؤسساتها ومستثمريها وفهم احتياجاتهم وتبليتها بإحتراف مشهود، وبما يشمل عمليات تمويل التجارة بين دول المتوسط وخدمة العملاء من خارج أوروبا الذين لديهم علاقات قائمة أو يتطلعون إلى إنشائها مع دول الاتحاد الأوروبي كافة.

## مهام Astro

بعد انجاز تملك أصول «بيريوس» في أواخر العام 2016، انطلق مطلع العام 2017 البنك الجديد كلياً وبإسم جديد هو Astro، وضمن مسارات إستراتيجية محددة مسبقاً، عنوانها الرئيسي أننا نعمل في قلب أوروبا، إنما ليس دورنا منافسة البنوك الأوروبية في أسواقها، ولا نملك هذه القدرات أصلاً. لذا حددنا المهام الرئيسية، وفي مقدمها:

- انطلاقاً من إدراكنا لما نحوزه من قدرات متواضعة قياساً بأحجام البنوك الأوروبية الكبرى، ينبغي الاستثمار في الميزات التنافسية

الخاصة بنا، لذلك توجب أن تقوم هوية البنك وثقافته على مفهوم انتقاء الفرص واقتناصها بحرفية عالية ودقة شديدة. المنافسون يملكون قدرات كاسحة، وعلينا اختيار أهداف محددة من الفرص المتاحة، تماماً كعين الصياد (Chasseur) الذي يختار طريدته بعناية ويصوب عليها بدقة. هكذا بدأنا إعادة هيكلة الإدارة والكوادر البشرية تحت مظلة ثقافة (Culture) تتطابق مع خياراتنا ومهامنا المحددة.

- ما نملكه من خبرات ومن ميزات التواصل المباشر مع مصادر الاستثمار والتمويل بين خطوط متباعدة جغرافياً وثقافياً ولغوياً، يؤهلنا فعلياً لتكون المنصة المالية النموذجية للربط بين الرساميل والتمويل. المستثمر يبحث عن فرص موثوقة للتوظيف، وطالب التمويل يفتش عن مصادر ملائمة لحاجاته المالية. نحن لدينا المؤسسة الأوروبية في الموقع الجغرافي الملائم، ولدينا الإدارة المحترفة والمهنية ولدينا مخزون خبرات وسجلات مضيئة في عالم الصيرفة وإدارة الأموال.

يمكن لمصرفنا أن ينفذ بجدارة وبمميزات تفاضلية دور الوسيط لخطوط التجارة والاعتمادات الخاصة بها بين دول المتوسط، وبشكل خاص للأنشطة التي تقل قيمتها عن 500 مليون دولار كحجم أعمال سنوي. هذه الشريحة من الأعمال لا تثير اهتمام البنوك الكبرى من جهة، كما تجد الشركات الإقليمية صعوبة في تأسيس علاقات مالية وتمويلية مع البنوك الأوروبية. بإمكاننا إذاً التميز في هذا المضمار غير المخدوم جيداً من قبل المصارف الأوروبية وليست مهتمة به كفاية.

- ركزنا منذ البداية على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. عموماً يحوز هذا القطاع نحو 80 إلى 90 في المئة من نشاط أي اقتصاد وطني في أي دولة. وواقعياً، اكتشفنا من خلال التجربة أن الفرص الكامنة في هذا المضمار تتطلب التواصل المباشر مع مكوناته وابتكار برامج ادخار وتمويل واستشارات تناسب احتياجاته الفعلية. نحن نملك رصيماً مشعباً بالخبرات في إدارة التعامل الناجح مع هذا القطاع وليس من فوارق جوهريّة في طبيعته ومكوناته بين بلد وآخر وبإمكاننا التميز في قبرص كما تميزنا في لبنان، ووفقاً لمنطلقات شبيهة لجهة تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من «التصرف»، وخلق آفاق جديدة لأنشطتها وأسواقها عبر قنوات وأدوات سهلة ومرنة، وأيضاً من خلال تمكينها من الحصول على الاستشارات المالية والإدارية المحترفة.

## البنك الذكي

بإختصار. لا مستقبل للبنوك التي لا تتسجم مع مفهوم الذكاء الاصطناعي وميزاته (Artificial Intelligence). هذه قناعة راسخة في تفكيري. العصر الرقمي يسيطر على كل مفاصل الحياة والإنتاج حول العالم وما تمثله شركات التكنولوجيا والصناعة الرقمية من قيم مالية هائلة في الأسواق المالية، يعكس جانباً من الثقل النوعي الذي تحوزه في معيشة الناس وأعمالهم وفي التقدم المذهل في قطاعات الاتصالات والمعلوماتية وكل قطاعات العلوم والمعرفة. في عالم البنوك، تطورت التقنيات تبعاً مع التطوير التواصلي لوسائل التكنولوجيا الموجهة للاستخدامات المالية والمصرفية. وساهم الاعتماد المبكر على التكنولوجيا في تسهيل عمليات التحول والتماهي مع معطيات الثورة الرقمية الجديدة، وقد اكتشفت الإدارات المصرفية أن الاستثمارات المبكرة حققت مردوداً عالياً لجهة القوة التنافسية وفي تسريع الأعمال وتسهيلها وتوسيع نطاق المنتجات وتعظيم شبكات الاتصال والتواصل مع شرائح جديدة من العملاء. وأيضاً في إدخال تحسينات نوعية وجوهرية في تنظيم الأعمال والخطط والرقابة والمحاسبة وفي التزام المتطلبات الدولية الخاصة بمكافحة الجرائم المالية وتمويل الإرهاب.

وانطلاقاً من مرحلة التكنولوجيا، انخرطت أغلب المصارف في عمليات تطويرية إضافية لبلوغ مرحلة «الديجيتال». في تصوري أن التميز سيكون في قدرة التقدم الى مرحلة أعلى يمكن أن نسميها مجازاً الرقمية المتقدمة (Advanced Digitalization). هذا هو التحدي وهذا هو الهدف الذي أطمح اليه. وقد يتغير الطموح سريعاً الى «الرقمية القصوى» (Extreme Digitalization) في ضوء التطور التقني السريع، وانفتاح آفاق الإبداع والابتكار لدى الأجيال الشابة في كل أنحاء العالم، بفضل سرعة الوصول إلى قواعد المعلومات الأساسية والسباق على هندسة خوارزميات وحلول جديدة في كل الميادين العلمية والاقتصادية والاجتماعية.

## الذكاء الاصطناعي

ينبغي أن لا نتفاجأ بأن تصبح الشريحة الذكية جزءاً من كيان الإنسان أو دماغاً ثانياً مزروعاً قريباً من الأصلي ومخصصاً لتنمية القدرات العقلية ومنسوب الذكاء الإنساني. هذه حقيقة علمية أساسها محاولة لمعاونة جندي أميركي أصيب بشلل تام، ولم يسلم من قدرته على

الحركة سوى عيناه وكشفت هذه المحاولة أن ربط حركة العينين بدلاً من اليدين بلوحة مفاتيح الكمبيوتر حققت نتائج أسرع وأكثر دقة في الاستجابة لأوامر الدماغ. وانطلقت الأبحاث والاختبارات من هذه النتيجة لتصل إلى إمكانية تطوير شريحة ذكية يمناها أن تضاعف عدة مرات مستويات الإدراك والذكاء لدى الإنسان. هذه أفكار ملهمة لرفع سقف الطموح في الأعمال المالية. الفروع المصرفية الذكية يمكن أن تحاكي تفكير العميل وطلباته بسرعة فائقة وحرفية تامة. برأيي أن التحول الرقمي القادم سيغير أغلب الأساليب الحالية لانجاز الأعمال اليومية في البنوك وأجهزتها. أطمح أن نكون من السباقين في التوضع على خطوط هذه الثورة المتجددة باستمرار. هذه ميزة تنافسية لا تخضع للقياس لأنها تمنح المؤسسة بكاملها وبياداراتها كافة دينامية متوقفة في الإنتاج وتحقيق أعلى درجات الأداء، معززة بالكفاءة والمهنية والسرعة وتدني التكاليف. ببساطة نحن لا نعلم. لدينا الرؤية وحقنا أن نطمح. لدينا الكوادر الماهرة وعلينا تحديد الأهداف والتدريب المستمر على دقة التصويب. النجاح الواضح الذي احرزناه منذ إطلاق البنك يدل على أن قناعتنا كانت متينة وصائبة، لكن ينبغي التأكيد أيضاً على مساهمة البيئة الحاضنة في هذا النجاح، ودعمها للأنشطة المالية وريادة الأعمال في القطاع المصرفي والمالي.

## لماذا قبرص؟

نقطة الانطلاق لتفكيرنا والخلاصة توصلان إلى قبرص. لماذا؟ يمكنني بعد 4 عقود ونيف من دخول الجزيرة وطيب اتخاذها مسكناً وملاداً للراحة والسياحة ومن ثم الأعمال، أن أؤكد أن قرب المسافة الجغرافية (20 دقيقة بالطائرة) كان حافزي الأول لاختيارها كوجه سياحية مفضلة تتمتع بسواحل ساحرة وهادئة تضاهي أجمل السواحل في العالم.

لكن في عالم الأعمال نبحث دوماً عن الميزات التفاضلية للاستثمار فهل توفرها الجزيرة الصغيرة المساحة والقليلة السكان (أقل من مليون نسمة). أقول «نعم» بثقة. ولنستعرض:

- موقع جغرافي يشكل حلقة اتصال بين الشرق والغرب وبين جميع الدول العربية والأجنبية المطلة على البحر الأبيض المتوسط.

- استقرار سياسي معزز بثقافة ديمقراطية رفيعة المستوى، ولا تمييز في الأعراق والأديان والجنسيات.

- استقرار أممي شبه مطلق تديره الدولة المركزية.

- نظام انكلو - ساكسوني مبسط وسهل للأعمال والاستثمار.

- نظام قضائي فعال ونزيه. قاعدته القوانين المرعية الإجراء والتساوي في الحقوق والواجبات بين جميع المواطنين ووفق الأنظمة الخاصة بالمقيمين.

- سلطة نقدية محترفة وحريصة على تطبيق أفضل الممارسات المصرفية والمالية والالتزام بالمعايير والمتطلبات الدولية، وبالأخص لجهة المنظومة الرقابية لمكافحة الجرائم المالية ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

بعد الأزمة، ترسخت قناتي بمزايا قبرص. فقد أثبتت التعافي السريع وبكلفة متدنية نسبياً أن عدوى فشل الدولة في اليونان، والذي كلف نحو 450 مليار يورو، كانت جانبية وقابلة للاحتواء وتركزت خصوصاً في مصرفين كانا يحوزان نحو 80 في المئة من السوق، وتسبب وجودهما في اليونان وضخ أغلب مخزونهما واحتياطهما في هذه السوق لمواجهة التدهور الحاصل، بتعظيم آثار العدوى.

صحيح أن المنقذ، أي الاتحاد الأوروبي، فرض قيوداً وشروطاً تتصف بالتشدد غالباً وبالقسوة أحياناً، بما يشمل استبدال جزء من الودائع الكبيرة (فوق 100 ألف يورو) بأسهم ملكية إلزامية في المصرفين المتعثرين إلا أن اقتصاد الجزيرة استوعب الصدمة وتداعياتها في أقل من ثلاث سنوات، وسجل أولى بشائر النمو المتجدد بنسبة تجاوزت 1.5 في المئة. بذلك عاد تموضع الناتج المحلي على مسار النمو المستدام، معزراً بخطط وجهود حكومية فعالة، ليرتفع إلى 3 ثم 4 و5 في المئة، وهو المعدل الواسطي الأعلى في أوروبا، والأهم أنه يمنح الجزيرة وحكومتها علامة الامتياز في اجتياز أزمة كبيرة بكلفة متدنية وبوقت قياسي.

كل ما تم انجازه من تصحيح وإعادة هيكلة سبق الأمال المعلقة على اكتشاف الثروات الغازية والنفطية في حوض المتوسط عموماً والمياه الإقليمية القبرصية خصوصاً. للجزيرة ثروتها الخاصة ولها أيضاً الدور الذي لم يتضح بعد كنقطة اتصال مركزية في الحوض المتوسطي الواعد بثروات النفط والغاز. من المبكر الحكم، وان كنا بدأنا نلمس اهتماماً جدياً من قبل شركات نفطية عملاقة لاتخاذ الجزيرة كمركز إقليمي ملائم لعملياتها. هذه الجوهرية الثمينة سترصع لاحقاً تاج الامتياز لاقتصاد الجزيرة الذي يتقدم متعافياً وبوتيرة نمو تصاعدي

# كرم: مصرف شامل بمواصفات دولية



يجسد شادي كرم بشخصيته وصفاته المفهوم الحقيقي للنبلاء. هو يحمل جينات الأديب من والده أنطون، وإن انغمس في عالم الأعمال والأسواق الدولية التي لا شأن كبيراً فيها للغة العربية. صديق صدوق في الحياة العامة وفي تعاملات «البرنيس». خبير مالي ومصرفي لم يتردد في وضع إمكاناته بتصرف البلد عبر صداقته مع الرئيسين ميشال سليمان وتامم سلام.

في سجله خبرة وتجارب فيها الحلو والمر اللذان صقلا رؤيته ونهج تفكيره وقيادته لمؤسسات كبيرة.. لأنه يرفض دوماً تقديمه بما يستحق، اخترنا تسريب هذه الكلمات القليلة، تحية له إذ هو مع «الاقتصاد والأعمال» مسيرة ووجداناً.

## هوية ومهمات

يشرح د. شادي كرم، رئيس مجلس الإدارة مكانم الربط الوثيق والناجح بين الرؤية والإدارة التنفيذية.

في التعريف بنك «ASTRO» هو مصرف شامل مرخص في قبرص، ويخضع لرقابة مزدوجة من البنك المركزي القبرصي والبنك المركزي الأوروبي.

حالياً نحن ندير موجودات تتأهز 2.3 مليار يورو، بأموال خاصة تقارب 180 مليون يورو. هدفنا الأقرب ترقية الموجودات إلى 3 مليارات يورو، ولاحقاً سنتحدث فوق عتبة 5 مليارات يورو. المردود الذي نحققه إنقلب سريعاً من الإستنزاف الذي كان عند البنك اليوناني عند

ما حققناه من تقدّم في أقل من ثلاث سنوات أثمر إنجازات نوعية في الأداء البنوي والمالي والتوسعي، بما يفوق الاستهدافات المحددة. ما نترقبه من تقدم اضافي وشيك، من شأنه أن يضع البنك في تمركز قوي بحصة وازنة تتأهز 7 في المئة في السوق القبرصية، مع التنويه بسيطرة مسبقة لمصرفين منافسين على حصة تتأهز 70 في المئة من السوق. فقد انطلق بنك «ASTRO» في قبرص عبر عدد من المساهمين الجدد مطلع العام 2017 من خلال شراء «Piraeus Bank». ثم أنجزنا مطلع العام الحالي عملية تملك بنك «USB»، وبذلك أصبح للبنك انتشار مميز في كافة المناطق القبرصية، وبخاصة في المدن الرئيسية، ولدينا 25 فرعاً لخدمات التجزئة Retail، و4 مراكز لخدمة الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مركزين لخدمات الأعمال الدولية والخدمات المصرفية الخاصة Private Banking. والخدمات المصرفية.

## طموحات وبرامج

للتوضيح، بداية مشوار موريس صحنواوي، وهو المستثمر الرئيسي، المصرفية في قبرص قديمة، ثم تجددت عبر قراره بحيازة بنك USB لتفضي لاحقاً إلى مشاركته الاستثمارية الأساسية في حيازة Piraeus Bank الذي يملك رخصة كاملة في قبرص أواخر العام

شرائه إلى الفائض الذي نحققه بنجاح مشهود عبر إدارة فعالة على جانبي الميزانية والتركيز على ديمومة مصادر الربحية، ويزيد المردود بوتيرة ممتازة بعد أقل من 3 سنوات من النشاط. حالياً إقترب العائد على الأموال الخاصة من 12 في المئة، وهدفنا الأقرب الوصول إلى عائد واقعي يناهز 15 في المئة.

الهوية الأوروبية والموقع المتوسطي يفتحان الأفاق لتحويل هيكلية البنك ومهامه إلى منصة مالية متكاملة ومتقدمة في موقعها الحالي وانتشارها المستقبلي، وتستجيب لمتطلبات تيسير التمويل والاستثمار بين المنطقتين العربية والأوروبية أساساً، ثم بينهما وبين أسواق العالم الرئيسية. القيمة المضافة تتمثل بقاعدة المساهمين المتنوعة وثقافتهم الجامعة بين الفرانكفوني والانكلوساكسوني وانتماء بعضهم العربي - الشرق أوسطي الأصلي. هذه خلطة سحرية معززة بشبكة علاقات تاريخية في المنطقتين، وتجري تميمتها وتقويتها بأبعاد إستراتيجية أوسع وأشمل.

مهمتي تجسيد فكر المساهمين وتطلعاتهم عبر صياغة الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد خريطة الطريق والمسارات الأنفع والأسرع والأسلم لبلوغ الأهداف المحددة، وتعظيم الجدوى والعوائد من خلال المشاركة في إعداد خطط العمل والإشراف على تنفيذها ضمن الوقت المحدد وبالإنقذان المتوخى.

2016، مع الإبقاء على حصة للمساهمين اليوناني عكست قناعاته بالفكر المصرفي والاستثماري للمساهمين الجدد وثقته بإحترافهم وخبراتهم. أما بداية مشوار بنك ASTRO فكانت فعلياً مطلع العام 2017، مسلحة ببرنامج عمل يترجم الرؤية التي جمعت المساهمين والأهداف التي يتوخونها. وقيل تملك USB (الشقيق)، بوشر فوراً تنفيذ المخططات الواردة في البرنامج، وفي طليعتها:

- زيادة الأموال الخاصة وإطلاق الهوية الجديدة للبنك بما يشمل التغييرات والتحديات المطابقة للتوجهات الجديدة في المركز الرئيسي والفروع.

- تطوير هيكلية شامل: إداري، ومحاسبي، ومعلوماتي، ومالي.

- الاستجابة لمتطلبات السوق في تيسير التمويل التجاري والائتمان والاعتمادات المستندية.

- إطلاق منظومات تسليمية متكاملة للأفراد Retail وقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والمؤسسات الكبيرة (Corporate)، تشمل ابتكار قنوات وبرامج تحاكي الاحتياجات الفعلية والتطلعات الكامنة في كل قطاع.

- تطوير وتحديث منصة الخدمات المصرفية الخاصة وإدارة الأموال (Private Banking).

- توسيع آفاق وخدمات وحدة العلاقات الدولية، لتصبح منصة حديثة في خدمة العملاء والشركات.

- الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية وتطويرها لتنمية فكر الإبداع والتميز عبر خدمات ومنتجات تتجاوز السائد والمألوف حالياً، وصولاً إلى ما يمكن أن نسميه اصطلاحاً (Remote Banking).

## إحتراف وتميز

ليس من السهل أن يكتسب البنك صفة التميز في فترة قصيرة، إنما عندما تحدد أهدافك على قدر إمكاناتك وتوجه كل الجهود البشرية الكفوءة المتوفرة لديك والتقنية المتقدمة التي تستثمر فيها لمقاربة ما تهدف إليه وفق أسس إحترافية وموضوعية، تحقق تقدماً تنافسياً يمنحك الثقة للتقدم أكثر.

هكذا تزامن تنفيذ خطة إعادة الهيكلة وتحديث بنية البنك مع وضع خطط الأعمال الطموحة في تصرف العملاء الموجودين والعملاء المستهدفين، وهكذا اكتشف السوق سريعاً أن «الوافد المصرفي» الجديد يوفر ميزات تفاضلية وقيماً مضافة في كل مراحل أنشطته وتفاصيل منتجاته، بدءاً من العلاقة المباشرة مع الزبائن ووصولاً إلى إنجاز الخدمة بأفضل المواصفات لجهة السرعة والسهولة والكلفة الائتمانية الأنسب للأفراد والمؤسسات والمردود الأعلى للمودع والمستثمر وأيضاً لجهة الحدثة

في محاكاة أحدث تقنيات الدفع والمعاملات المصرفية الرقمية، والسعي من خلال الابتكار والإبداع لتطويعها في خدمة ما يفوق طموحات العملاء.

تحت مظلة المهنية والخبرة، أرسينا فوراً مفهوم الإبتقان في إعداد المنتج وفي تسويقه وتوصيله إلى الفئة المستهدفة. الصفة الشمولية في ASTRO بنك تكمن في تنويع البرامج والخدمات للأفراد والشركات، معززة بميزات خاصة وقيم مضافة، ولذا ركزت خطط العمل على إنتقاء المنتج النوعي الملائم للعميل بدلاً من إغراقه كميّاً بما لا يلي حاجاته.

ولأننا ندرك جيداً حجم إمكاناتنا وهوامش حركتنا في السوق الرئيسية والأسواق الخارجية، اكتشفنا مبكراً أن وحدة العلاقات الدولية مؤهلة لتغطية قطاع واسع من الاستثمارات المتدنية أو المتوسطة التي تهملها البنوك الكبرى. تمت إعادة هيكلة الإدارة المختصة وباشرنا فوراً بطرح برامج ذات عوائد جاذبة بالتعاون مع مؤسسات عملاقة في الأسواق العالمية، كما ركزنا على تطوير خدمة الحوالات والاعتمادات المستندية وتمويل العمليات التجارية بين منطقتي الشرق الأوسط وأوروبا ومنهما إلى الأسواق العالمية. لدينا كل القدرات المهنية والخبرات، ولدينا مخزون المعرفة والصلات الوثيقة المسبقة مع بيوت المال والاستثمار في المنطقة، وهي الميزة الأهم التي تدفعنا خطوات مؤثرة أمام المصارف المنافسة، هذا فضلاً عن تأثير تعفف المصارف الكبرى عن الثروات المتوسطة و«الحذر» المالي الذي تعتمده في أسواق لا تملك كامل المعطيات عنها.

أيضاً، ضمن الخيارات الإستراتيجية، قررنا منذ البداية أن العنصر الأساسي للنمو الداخلي يتمثل في الابتكار وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا من أجل تطوير خدمات جديدة وقد تم في حزيران الماضي، إطلاق منتج متميز للدفع (Skash) يعتمد على الهواتف النقالة وحقق نجاحاً تجارياً واعداً.

كما إن البنك منخرط حالياً في تطوير منصة رقمية متطورة تمكّن الزبائن من إجراء مختلف عملياتهم من خلال الهاتف مرتكزاً على الذكاء الاصطناعي الذي يشكل وسيلة مهمة للإستراتيجيات التجارية والتسويقية والخدماتية.

## وفورات الحجم

في المقلب الثاني المهم، فرضت حماسة المساهمين وضرورات التوسع في الانتشار ضمن السوق الرئيسية والأسواق الخارجية، إعداد خطط نوعية لتسريع «تكبير» حجم البنك وتعزيز حضوره وأنشطته، وبما يشمل توسيع قاعدة

المساهمين النوعيين، كأفراد وكمؤسسات. كان خيار USB وارداً بصفة أولوية ربطاً بالمساهمين الرئيسيين في المصرفين ومن ثم درس ومتابعات خيارات نوعية إضافية تم رصدتها واستكشافها وإعداد «السيناريو» الخاص بكل حالة على حدة. لا أذيع سراً أن أفصحت عن «بركة» السلطة النقدية التي تظل وجودنا وتحركاتنا وأنشطتنا كافة في السوق القبرصية وتتابع أدق التفاصيل فيها. هي مطمئنة ونحن مرتاحون. رضاهم يترجم ارتياحهم إلى نجاحنا ودورنا وكأننا بمنزلة الجسر لتنفيذ السياسات التجميعية بإحتراف ومهنية ووفقاً لقواعد السوق التي تهدف إلى دمج عدد من المؤسسات المصرفية الصغيرة التي تواجه حكماً صعوبات قابلة للتفاهم بهدف التماشي مع متطلبات رقابية وخصوصاً لجهة متانة المركز المالي والملاءة المالية. لقد نجحنا في إنشاء علاقة تبادلية ممتازة، تركز من قبلنا على الإلتزام والشفافية والمصادقية والمهنية، ونشعر أن البنك المركزي خصوصاً والسلطات القبرصية عموماً تكّن لنا التقدير والاحترام وتشجعنا على التوسع والمساهمة في نهوض اقتصاد الجزيرة ونموه.

هذه المعادلة رافقتنا مع انطلاق ASTRO Bank، وتجددت مع عملية التجميع المبتكرة التي أنجزناها خلال ضم كامل أصول بنك USB مطلع هذا العام، فقد أعدنا بالتنسيق والموافقة المسبقة للبنك المركزي هندسة مالية خاصة لدمج المصرفين عن طريق التجميع وليس عبر عمليات الشراء والحياسة المألوفة. هذه الهندسة وفرت الكثير من الوقت ومن الجهد القانوني والإجرائي لإنجاز تحويل المصرفين إلى مؤسسة واحدة تحت اسم ASTRO، وبالتالي تضاعفت كل المؤشرات الأساسية للبنك في فترة وجيزة، وأصبح البنك في موقع تنافسي أقوى مع حصة سوقية تزيد على 7 في المئة.

أذاً، تركز إستراتيجية البنك على التنمية المتتالية لمحفظة التسليفات ولقاعدة الزبائن من جهة، كما تركز، عند توفر الظروف المناسبة، على عمليات التملك التي تستهدف زيادة حجم الأعمال ووفورات الحجم التي تنتج عن عمليات الاندماج. متانة المركز المالي للبنك صريحة في أمواله الخاصة وتوظيفاته وأنشطته ومصادر ربحيته، ولديه السيولة الوفيرة والأهم يحوز على مقومات مهنية بارزة وخبرات متراكمة لدى المساهمين والإدارة، تمنحه القدرة على الاحتراف والتميز في إدارة عمليات الحيابة والاندماج.

البنك حالياً في صدد التفاوض لضم الوحدة القبرصية العائدة لمصرف يوناني كبير. لقد أصبحنا في المراحل الأخيرة من المفاوضات التي يؤمل أن تكتمل قبل نهاية العام 2019، وكما





يكون مفاجئاً في المستقبل القريب، ويعزز ذلك إستدامة نمو الاقتصاد بمعدلات مرتفعة قياساً بمتوسطات نمو الاقتصادات الأوروبية ونمو الاقتصاد العالمي. علماً أن الجدارة الائتمانية السيادية وقوة الاقتصاد تمكّنان قبرص حالياً من إصدار سندات دين دولية بمرود سنوي يقارب 0.6 في المئة لمدة 10 سنوات.

- ثبات في السياسات النقدية والضريبية ضمن مخططات صريحة وشفافة للمدينين المتوسط والطويل الأجل، علماً أن موازنة الدولة سجلت فوائض إجمالية وليست أولية خلال آخر ثلاث سنوات، ما يمكّن المستثمر من التخطيط السليم والأمن للأنشطة والأعمال، وبالأخص إدارة المحافظ الرأسمالية والائتمانية بالنسبة إلى المصارف. وأيضاً منح هامش مطمئن لإدارة الثروات والصيرفة الخاصة داخل قبرص وعبرها إلى الأسواق الدولية.

- خضوع المصارف العاملة لمظلي البنك المركزي القبرصي والبنك المركزي الأوروبي. وهذا ما يدعم سلامة أعمالها ويمنحها قوة إضافية في منظومات الرقابة ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، ويعزز انسياب عملياتها مع البنوك المراسلة والمؤسسات المالية الدولية في كل أنحاء العالم.

- من المؤشرات الرئيسية المهمة أيضاً، انخفاض التضخم إلى نحو 1.2 في المئة، وهذه المعادلة أنتجت تراجعاً مذهلاً في نسبة البطالة إلى أقل من 6 في المئة. وهذه المتوسطات من بين الأفضل أوروبياً وعالمياً.

- يشكل القطاع السياحي ركيزة أساسية للاقتصاد والإسهام في تعزيز نموه، وتستقبل الجزيرة حالياً نحو 4 ملايين سائح سنوياً. ❖

سياشياً وأمنياً، يمكن تصنيف النظام المالي القبرصي بالمنصة النموذجية للنشاط المصرفي في الجزيرة وعبرها إلى بلدان حوض المتوسط والعالم، وبالتالي اعتمادها كقاعدة صلبة للتواصل مع الأسواق الدولية، والتخطيط الاستراتيجي المتوسط والطويل الأمد.

وقد مثل خروج قبرص من تداعيات الأزمة اليونانية وتحورها من الشروط الأوروبية والدولية، في تجديد انطلاق قاعدة اقتصادها وهيكلته ونموه إلى آفاق جديدة، معززاً بدخولها الواعد إلى «عصر» الثروة النفطية والغازية، وهو دخول مزدوج الحظوظ العالية. فالإستكشافات المنفذة حتى الآن تشير إلى كميات تجارية مهمة في المياه الإقليمية القبرصية، والموقع مؤهل لمنح الجزيرة قوة تنافسية متقدمة للتحوّل إلى مركز عمليات للشركات العملاقة ومحطة وسطية لتسييل وأو نقل الغاز المتوسطي إلى أوروبا.

من باب الإستدلال وليس الحصر، يمكن فهم قوة المركز الاقتصادي ومزايا النظام المالي في قبرص من خلال:

- نمو مطرد للناتج المحلي ما بين 3 و4 في المئة سنوياً، من دون احتساب الأثر النوعي لإنضمام قطاع النفط والغاز، والذي بدت بشائره من خلال بدء شركات عملاقة بالتمركز الرئيسي أو استطلاع التمركز في الجزيرة واعتمادها بمنزلة محطة عمليات إقليمية.

- تصنيف قائم من قبل أكبر شركات التقييم الدولية عند مستوى BBB، مع نظرة مستقبلية إيجابية، ما يعني أن الانتقال إلى المستوى A لن

في عملية جمع USB، تم تسييق كامل مراحل العملية الجديدة مع البنك المركزي، وهو المرجعية الصالحة للبت في المرحلة الأخيرة، ونحن في كامل الجهوزية لتحقيق الانجاز الجديد والذي يساهم في تسريع خططنا لحيازة حصة سوقية أكبر.

## وجود خارجي

أما على الصعيد الخارجي، فقد أنجز البنك شراكة عمل مع شركة عالمية متميزة في إدارة الأصول والاستثمارات (CRESCENDO)، وهي مؤسسة تدير موجودات بنحو 3 مليارات دولار، وتملك سمعة عالية في الأسواق الدولية وسجلاً حافلاً بالنجاحات، وتتواجد في جنيف ولندن ونيويورك وميامي ولوكسمبورغ، وقد وفرت الشركة لبنك ASTRO منصة جاذبة للخدمات الاستثمارية الخاصة العائدة لمختلف الخدمات المالية وهو البنك الوحيد في قبرص الذي يوفر هذه الخيارات الاستثمارية المتنوعة، الأمر الذي يحقق فرصاً للتكامل مع الخدمات التجارية التي يوفرها لربائته.

إلى ذلك، افتتح البنك مكتباً تمثيلاً في موسكو كما أسس مكتباً خاصاً في الصين وعبر طاقم يتكلم الصينية مقره في المركز الرئيسي للبنك في نيوسيا، إضافة إلى مكتب للملاحة لمواكبة الفرص المتنامية في هذا القطاع، كما إنه في صدد دراسة إمكانية افتتاح فرع في أثينا.

## مزايا قبرص

من وجهة نظر مصرفية، فضلاً عن ميزات الموقع الجغرافي والاستقرار السيادة المتقدم



# ASTRO BANK

ASTRO BANK (“the Bank”), formerly Piraeus Bank Cyprus, is a full-fledged Cypriot Bank regulated by the Central bank of Cyprus and by the European Central bank.

The Bank operates with a new shareholding since early 2017, in Cyprus through 13 Retail Banking branches, 4 Service Centers for Large Corporate Companies and SMEs, and 2 Service Centers for International Business Services spread over the island’s territory and main urban centers (Note: this network has increased to 25 branches as a result of the acquisition of USB Bank in January 2019). The Bank’s strategy is focused towards organic growth of the loan portfolio and the client base as well as, when opportunities present themselves, acquisitions that would lead to increased business volume and cost synergies for the Bank. It has already acquired USB Bank in January 2019 and is in the process of acquiring the Cypriot subsidiary of a major Greek bank. The 2 banks are in the final stages of negotiations which, if successful, will lead to completing the acquisition in the course of 2019.

The main driver of internal growth is innovation and increased reliance on technology for the development of new products and their delivery. A unique mobile payment system, sKash, has been launched in June 2018 and has shown very promising commercial success. The Bank is also involved in the development of an advanced digital platform that will allow clients to perform all banking operations remotely and which, by relying on artificial intelligence, will provide an important tool for commercial strategies, marketing and efficient delivery.

External growth is materialized by the acquisition of USB (another similar size Cypriot bank) which was finalized in January 2019 and is in the advanced phases of systems integration. As mentioned above, the NEW acquisition is in progress and, if finalized, will add new branches to the network. Both establishments will be merged into AstroBank.

A partnership with a very successful asset management firm, CRESCENDO (\$3 Billion of assets under management), based in Geneva, London, New York, Miami and Luxemburg, has provided AstroBank with a solid and attractive private banking platform offering all financial products, alternative investments and private



equity opportunities. AstroBank is the only bank in Cyprus to provide such diversified investment alternatives which can be coupled with Lombard Loans facilities, thus exploiting the synergies and cross-selling possibilities with the commercial banking business lines for the benefit of the clients. The Bank has also opened a representative office in Moscow, it has set up a China desk with Chinese speaking staff at its Headquarters in Nicosia as well as a shipping desk to benefit from growing opportunities in this field and is studying the possibility to open a branch in Athens. The shareholders and the Chairman of the Board link the success of Astro Bank to the stable and predictable business environment created by the Cypriot Government and the exceptional achievement that it has realized in transforming the crisis into an opportunity and re-establishing Cyprus as one of the most attractive investment destinations ❖