عدد خاص

# الاقتصاد والاعمال

Al-Iktissad Wal-Aamal ARAB BUSINESS MAGAZINE

Special Issue / Year 22 / February 2001 شباط / فبراير 2001 / السنة الثانية والعشرون / عدد خاص

## الخدمات المصرفية الخاصة في الخليج

# الأمان أولاً

جون ساندويك

## مؤسسات إدارة الأصول الخاصة المستقلة:

# خيارات ذكية للمستثمرين العارفين بأدوات الاستثمار

بقلم جون ساندويك*

"الخدمات الخاصة هو فن ادارة الثروات". هذه العبارة المشهورة وأخرى مثلها هي عبارات كثيرة التداول في عالم البنوك الخاصة في جنيف والمراكز المالية العريقة. إلا أن الإدارة المهنية الجيدة للثروات ليست حكراً على البنوك الكبيرة في يومنا الحالي، لا بل يوجد اليوم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المؤسسات الصغيرة المستقلة التي لا تقل كفاءة عن بنوك الخدمات الخاصة، وربما تزيد كفاءة عنها في ادارة الأصول، ففي سويسرا اليوم يوجد أكثر من 1500 مؤسسة من هذا النوع، فيما تنتشر هذه الصناعة المصرفية المتخصصة في مناطق عدة في أوروبا وأميركا اللاتينية، وتزداد إنتشاراً في السوق الأميركية حيث تدار معظم الثروات والأصول الخاصة من قبل مؤسسات صغيرة مستقلة وليس من قبل البنوك الكبيرة.

إلا أن هذه الظاهرة محدودة الإنتشار في السوق الخليجية، ولربما تكون غير معروفة على الإطلاق، فبدل أن يقوم المستثمر السعودي أو الخليجي بالتفتيش عن أفضل مدير إستثمار لإدارة محفظته المالية، يلجأ إلى أقرب مصرف كبير يمكن الوصول اليه. لكن الوقائع تقول أن المؤسسات المالية المستقلة هي اليوم أفضل الجهات التي يمكنها إدارة الأصول لناحية الأداء والخدمة الممتازة وكلفة الإستثمار، ويمكن للعميل الخليجي اللجوء اليها بسهولة ويسر.

### المؤسسات المستقلة بديل للبنوك

كيف تعمل المؤسسات المالية المستقلة Independent Asset Managers؟ هذه المؤسسات هي عادة شركات خاصة مؤسسة ومدارة من قبل مصرفيين سابقين، وتكون حائزة على ترخيص بإدارة الأصول الخاصة لدى البنوك. ويعمل لدى المؤسسة المستقلة فريق من مدراء العلاقات ومدراء المحافظ المتخصصين في تحقيق رغبات العملاء الاستثمارية. ومع أن المؤسسة المستقلة "تدير" الأموال، إلا أنها لا تحتفظ بهذه الأصول لديها، إذ يقوم البنك فقط بذلك. فالعميل يقوم أولاً بفتح حساب خاص في بنك (يعتبر في هذه الحالة البنك الراعي أو Custodian Bank)، ثم يبرم عقداً مع مؤسسة مستقلة لإدارة الأموال الموجودة في الحساب التي تبقى منفصلة عن أية أموال أخرى تابعة لعميل آخر، فيما تنحصر مسؤولية البنك في رعاية الأموال وليس ادارتها.

وعادةً ما تكون رسوم الادارة السنوية في حدود 1 في المئة في سويسرا وبقية المراكز المالية، وهذا ينطبق على البنوك والمؤسسات المستقلة على حدّ سواء. لكن في حالة ادارة المؤسسة المستقلة للأموال، يتقاضى البنك الراعي للحساب رسوم الرعاية فقط، بما في ذلك عمولة الوساطة المالية، ورسوم الرعاية العادية، فيما يذهب رسم الإدارة إلى المؤسسة المستقلة.

### الخدمة، الأداء، الكلفة

لماذا المؤسسات المستقلة؟ هناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعل هذه المؤسسات أكثر جاذبية من البنوك: الخدمة الممتازة، الأداء الجيد، والكلفة المتدنية.

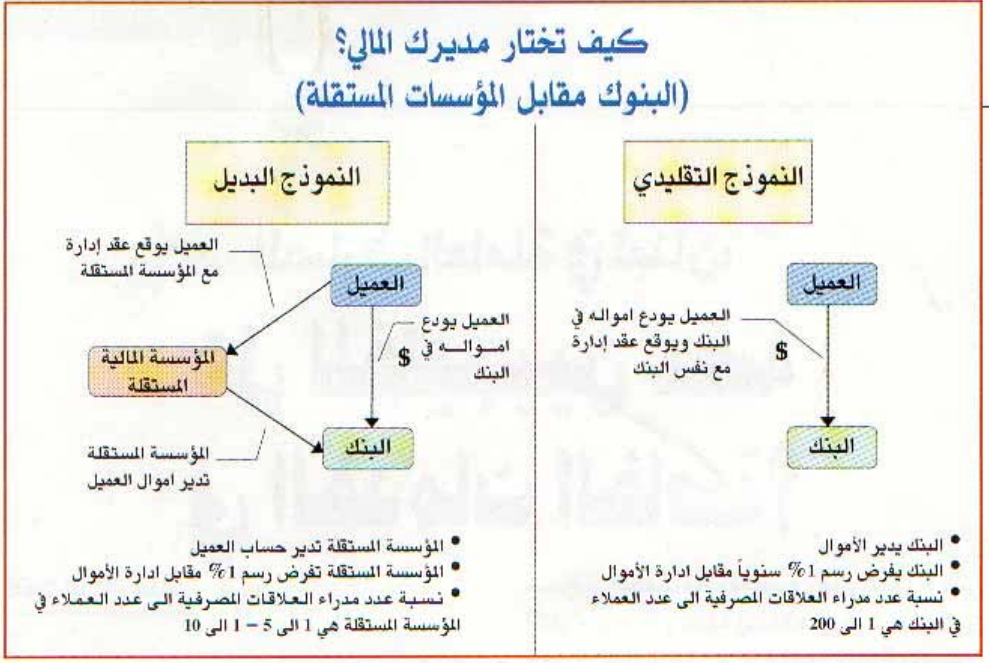
**الخدمة الممتازة:** ليس مستغرباً أن يحتفظ واحد من البنوك الخاصة المعروفة بآلاف لا بل عشرات الآلاف ومئات الآلاف من العملاء. ولكن نظراً إلى الإتجاه السائد لدى البنوك اليوم في توحيد العمليات وخفض الأكلاف، تنخفض نسبة عدد الموظفين ومدراء العلاقات المصرفية إلى عدد العملاء بشكل سريع، ما يجعل نوعية الخدمة الضحية الأولى لجهود البنك في إظهار عائد أعلى للمساهمين، ففي جنيف مثلاً، يحوي أي فرع من فروع البنوك العالمية الكبرى على تسعة موظفين مسؤولين عن نحو 1700 عميل، أي أن نسبة الموظف إلى عدد العملاء هي 1 إلى 188 عميلاً. كيف يمكن لموظف واحد أن يدير حسابات 188 عميلاً؟ وكيف يمكن للمصرفي الواحد أن يلبي الإحتياجات الاستثمارية الخاصة بـ 188 عميلاً؟ طبعاً هذا غير ممكن لا بل مستحيل، فقط العملاء الكبار سيحظون بالإهتمام الخاص، فيما ستتدنّى نوعية الخدمة لبقية العملاء.

هذه النسبة محافظة جداً، حيث نجد لدى العديد من البنوك نسبة موظّف واحد إلى 1200 وحتى نسبة 1 إلى 1400 عميل، بينما ترتفع هذه النسبة بشكل كبير لدى المؤسسات المستقلة لتصل إلى موظّف واحد لكل عشرة عملاء، وفي بعض الأحيان موظّف واحد إلى خمسة عملاء.

**الأداء الجيد:** إذا كان مدير العلاقة المصرفية يدير 400 حساب خاص، كما هي الحال اليوم لدى البنوك الكبيرة، فسوف يعطي "الخدمة الخاصة" لـ 20 في المئة فقط من كبار العملاء، أي الذين يملك الواحد منهم حساباً خاصاً لا يقل عن 5 ملايين دولار، ما يضع باقي الحسابات في خانة حسابات التجزئة. لكن هذه الحسابات تشكّل 80 في المئة من لائحة عملاء البنك، حيث أن معدّل حجم الحساب الخاص لدى معظم البنوك هو في حدود 800 ألف دولار. كيف سيكون أداء تلك الحسابات في هذه الحالة، وهي التي تشكّل 80 في المئة من الحسابات الخاصة؟ إذا كنت واحداً من هؤلاء العملاء، فإن حسابك الإستثماري تتم إدارته بطريقة تقليدية بعيدة كل البعد عن الخدمة المتميزة، ولا تأخذ في الحسبان إحتياجاتك الشخصية.

من الواضح إذاً أن أي عميل يقل حسابه عن 5 ملايين دولار لن يحصل على الخدمة الخاصة، ولن يكون في وسعه الإستفادة من ستراتيجيات إستثمار المحافظ المفصّلة على قياس العميل، بل سيكون الوضع أشبه بتناول وجبات الطعام السريعة التي تتوفّر بالمواصفات نفسها لجميع العملاء، من دون أي تميز في الخدمة أو المذاق.

## كيف تختار مديرك المالي؟
## (البنوك مقابل المؤسسات المستقلة)




**الكلفة المتدنية:** إذا خُيّرت ما بين وكيلين لنفس سيارة الكاديلاك الفخمة: الأول يعطيك السيارة من دون أي خدمة مضافة ومن دون الإهتمام بمتطلباتك ويعاملك كواحد من بين آلاف العملاء، بينما يقدّم لك الوكيل الآخر السيارة نفسها ولكن مع خدمة متميزة، ويظهر إلتزاماً واضحاً برضا العميل، فأيهما تختار؟ البعض قد يفضّل البنك الكبير على المؤسسة المستقلة ظناً أن ادارة البنك للأموال أكثر أماناً لناحية حجم البنك مقابل حجم المؤسسة المستقلة. لكن في ذلك مغالطة كبيرة لسببين:

**أولاً:** لا يتحمّل أي بنك مسؤولية خسارة الأموال المدارة إلا في حالة حصول خطأ إداري داخلي كبير، والبنوك عادة ما يتوفّر لها قدرات قانونية (محامون كبار وخبراء قانونيون) لحمايتهم من العملاء أمام المحاكم، وكلما كان حجم الحساب صغيراً، كلما كان الدفاع عن البنك سهلاً، وبسبب نزعة الإندماج وتوحيد العمليات المصرفية عالمياً، أصبح عدد المصرفيين المؤهلين لإدارة الحسابات في إنكماش متزايد، وحتى في هذه الحالة، فإن مدير العلاقة المصرفية في البنك ليس بالضرورة مصرفياً عريقاً ذات خبرة طويلة للتعامل مع مئات الحسابات دفعة واحدة، بينما العكس صحيح في المؤسسات المستقلة.

**ثانياً:** مدراء العلاقات المصرفية في المؤسسات المستقلة هم بالضرورة أكثر إهتماماً بالعملاء ويقدّمون خدمات أفضل لهم، فمع أنهم غير منزّهين عن الأخطاء، إلاّ أنهم يعملون في بيئة تمنحهم إمكانية الإهتمام بالتفاصيل، والوقت الكافي لفهم متطلّبات العميل ودرجات المخاطرة المقبولة لديه، وتطبيق ستراتيجيات الإستثمار المفصّلة على قياس كل عميل على حدة. وعليه، فإن مدير العلاقة المصرفية في المؤسسة المستقلة يتبع أسلوباً في الإدارة متطابقاً مع حاجات العميل، ويقضي وقتاً أطول مع العميل ومع عائلته للوصول إلى فهم أعمق لبيئته الإجتماعية والتعرّف على طبيعة أعماله، ولأن المصرفي في هذه الحالة مرتبط بعدد أقلّ من العملاء، فمن الطبيعي أن يكون أكثر إهتماماً بالمحافظة على العلاقة المصرفية الخاصة الجيدة خوفاً من خسارتها.

### القوانين تسري على الجميع

وكما هي الحال بالنسبة للبنوك في سويسرا، فإن المؤسسات المستقلة تخضع لنفس القوانين والأحكام، بحيث أن أية عملية لإدارة أموال عميل في مؤسسة خاصة تُواجه بنفس المساءلات القانونية كما لو كان العميل يفضّل التعامل مع بنك. وزيادة على ذلك، فإن المؤسسات المستقلة يتمّ ضبط أعمالها ومراقبتها من قبل المكاتب الفيدرالية الحكومية التي تراقب البنوك. ويقوم المكتب الفيدرالي المالي التابع لوزارة المالية السويسرية بمراقبة أعمال ثلاثة قطاعات: البنوك، مؤسسات التأمين، وشركات الوساطة المالية التي تندرج المؤسسات المستقلة تحتها. وقد أجبرت القوانين الجديدة المعمول بها منذ نيسان/ابريل 2000 كل الشركات العاملة في سويسرا، والتي تدير أموالاً بالنيابة عن عملاء، بتسجيل إسمها لدى المكتب، وبالخضوع لأحكام اللجان المتخصصة التي تُعنى بالإدارة الحكيمة للأموال، ومنع حصول عمليات التبييض من خلال البنوك السويسرية، أو عبر المؤسسات المستقلة.

باختصار، فإن الحكومة السويسرية تضمن، عبر اجراءاتها الوقائية، أن تكون المؤسسة المالية المستقلة على نفس مستوى البنك في مسألتين هما الأهم بالنسبة للعميل: المسؤولية العالية في ادارة الأصول، والأمان. وكما سبق وأشرنا، فإن عميل المؤسسة المالية المستقلة قد يكون في وضع أفضل مما قد يكون عليه في البنك علماً أن المؤسستين تخضعان لنفس الأحكام والقوانين.

### تشجيع مباشر من البنوك

وهناك ناحية أخرى قد تكون خافية على العديد من العملاء، وهي أن العديد من البنوك الكبيرة تقوم بتشجيع المؤسسات المستقلة ودعمها، لماذا؟ لأن عمليات الإندماج الكبرى بين البنوك والنزعة إلى توحيد العمليات وخفض الأكلاف تقود إلى توحيد المكاتب الخلفية بموازاة تنويع وزيادة عدد المكاتب الأمامية نظراً إلى أن ادارة الحسابات "الصغيرة" (أي تلك التي يقلّ حجم الواحد منها عن 5 ملايين دولار) أصبحت مرتفعة الكلفة للبنوك، حتى في حالة تحميل الموظّف الواحد 200 أو 300 حساب بهذا الحجم. حتى أن بعض البنوك تقوم بتشجيع بعض الموظفين الكبار لديها على ترك البنك وتأسيس مؤسسة مستقلة يدير من خلالها تلك الحسابات "الصغيرة" التي يديرها في البنك، فمع أن البنك في هذه الحالة يخسر رسم إدارة الأموال، إلاّ أنه يوفّر أكلاف الموظّف من جهته، ويحتفظ برسوم رعاية الحساب وعمولة الوساطة.

ان التوجه نحو تأسيس المؤسسات المستقلة هو بلا شك توجه سيستمر في المستقبل المنظور، وهذا ما تؤكده الإحصاءات: ففي العام 1990 كانت سويسرا مركزاً لـ 400 مؤسسة مستقلة، بينما تحوي اليوم 1500 مؤسسة من هذا النوع، وقد ارتفع حضورها في سوق ادارة الأموال في سويسرا، حيث كانت حصتها في العام 1985 صفر تقريباً، وهي نحو 15 في المئة في الوقت الحاضر. وسجّل عدد المؤسسات المستقلة نمواً سنوياً قارب معدل 30 في المئة خلال العقد الماضي، فيما بلغ مجموع الأموال المدارة من قبل المؤسسات السويسرية المستقلّة أكثر من 130 مليار دولار، وهو رقم سيكون في ازدياد كبير مع إدراك العملاء لأهمية هذه المؤسسات البديلة عن البنوك. أين ستفتح حسابك الإستثماري إذن؟ إذا كانت عوامل الخدمة والأداء والكلفة مهمة بالنسبة لك، فإن الجواب واضح. ■


***المدير التنفيذي لشركة**

Encore Management S.A.

**جنيف، سويسرا**