

الفصل الثالث عشر:

البنك السعودي البريطاني

كان الاقتصاد السعودي حين بدأت الطفرة البترولية في سنتي ١٩٧٣-١٩٧٤ لا يزال بسيطاً جداً. فقد كان وجود المؤسسات الأجنبية والأجانب مقصوراً في الأغلب الأعم على جدة والمنطقة الشرقية. ولم يكن يوجد في المملكة إلا فندق عالمي واحد من الدرجة الأولى، وهو فندق الإنتركونتينتال، الذي بنته وزارة المالية وفتح أبوابه سنة ١٩٧٤ في الرياض. وكانت آلات التلكس لا توجد إلا في وزارة الخارجية السعودية ومؤسسة النقد العربي السعودي، وكلاهما في جدة، وفي أرامكو كذلك. ولم يكن هناك إلا عدد قليل من الرحلات الجوية الداخلية أو الخارجية، ولم يكن هناك أية رحلات خارجية على أية شركة خطوط من الرياض أو إليها.

أما النظام المصرفي فلم يكن أحسن حالاً من الجوانب الأخرى للاقتصاد. فلم تزد القروض المصرفية في ديسمبر ١٩٧٣، عن ٦٧٥ مليون دولار فقط. وكان هناك اثنا عشر بنكاً في المملكة: اثنان منهما سعوديان خالصان (البنك الأهلي التجاري وبنك الرياض، ولهما خمسة وثلاثون فرعاً تقريباً)؛

وأربعة بنوك أمريكية وأوروبية (سي تي بنك، وألجيميني بنك نيدرلاند، والبنك البريطاني للشرق الأوسط، وبنكو دي ليندوشين)؛ بالإضافة إلى ستة بنوك من البلاد العربية الأخرى وإيران وباكستان. وباستثناء سي تي بنك الذي سُمح له بافتتاح فرع في الرياض، كان وجود البنوك الأجنبية كلها مقصوراً على جدة والدمام والخبر، حيث لم يُسمح لأي منها بفتح أكثر من فرعين أو ثلاثة.

ولم تكن الأغلبية العظمى من السعوديين تمتلك حسابات بنكية، بل حتى الذين كانوا يمتلكون حسابات بنكية، وأكثرهم من التجار، فكان تعاملهم معها محدوداً جداً. وكان كثير من الناس يتخوفون من التعامل مع البنوك بسبب من معتقداتهم الدينية، ذلك أنها تتعامل بالفوائد، وهو ما يخالف الشريعة الإسلامية. بل إن كثيراً من المتعاملين مع البنوك أنفسهم لم يكونوا يستحلون أخذ الفوائد البنكية. وكان بعض المحنكين منهم ربما يقولون إنهم لن يأخذوا الفوائد البنكية ولن يدفعوها، وتأسيساً على هذا الموقف فإنهم سيحققون خلال السنة توازناً بين الفوائد التي يستحقونها والفوائد المطلوبة منهم وهو ما يعني إلغاء بعضها بعضاً.

وكانت السلطات المالية المتمثلة في وزارة المالية ومؤسسة النقد العربي السعودي ترغب في توسيع النظام البنكي، لكنها لا

ترغب في أن تسيطر البنوك الأجنبية عليه. وكانت ترى أنه يمكن للسعوديين أن يغيروا من نظرتهم إلى البنوك إذا ما تزايد عدد المساهمين منهم فيها. وقد فكرت مؤسسة النقد العربي السعودي بسَعْوَدَة البنوك الأجنبية، وهو ما يعني أن تتحول هذه البنوك إلى فروع محلية للبنوك الأجنبية الأصلية وتطرح بعد ذلك ٦٠ ٪ من رأس مالها في السوق المحلية للاكتتاب. وكما هي العادة لم تَسَعْ هاتان السلطان إلى إلزام البنوك بتنفيذ هذه الفكرة بشكل مُتَعَجِّل. إذ كانتا تودّان أن يُنجز هذا التغيير بِرِفْقٍ. لكن الأمر تغير فيما بين سنتي ١٩٧٥ و١٩٧٦، فقد صرّحتا بشكل لا لبس فيه أنه لن يُسمح للبنوك الأجنبية بفتح مزيد من الفروع، في ظل اقتصاد أخذ يتنامى بسرعة فائقة، حتى تتفدّ ما تريده مؤسسة النقد العربي السعودي.

ولم تكن البنوك راضية عن هذه الفكرة: إذ إنها جميعاً، كما عبّر عن ذلك أحد المديرين العاميين لواحد منها، "عرائس مُتَمَنِّعات". فلم يَشْغَلْ سِيتي بنك، وهو الذي كان يُحَقِّقُ أرباحاً ضخمة من فرعه في الرياض، نفسه حتى بمناقشة هذا الأمر طوال سنتين، لكنّ البنوك الأخرى وجدت أنه لا خيار لها. ذلك أنها صارت مخيرة بين أن تحتفظ بنسبة ١٠٠ ٪ ويكون عملها محدوداً بفرعين اثنين، أو أن تمتلك ٤٠ ٪ في شراكةٍ يمكن أن تصبح كبيرة جداً. ولما تكيّفت البنوكُ مع هذه الفكرة قرر مجلس

إدارة البنك البريطاني للشرق الأوسط أنه ربما كان من الأفضل له التوصل إلى اتفاق مع مؤسسة النقد العربي السعودي بأسرع ما يكون وبشيء من الكرامة.

وبدأ هذا البنك خلال سنة ١٩٧٧ يبحث عن مجموعة من السعوديين ليكونوا مالكي أسهم مؤسسين فيه وعن أشخاص ليديروا البنك الجديد. وبدأ عمليةً مُضنيةً للاختيار من قائمة تضم كبار عملائه، وتقدّم في نهاية الأمر إلى مؤسسة النقد العربي السعودي بقائمة تضم بعض المرشحين. وقد علّقت مؤسسة النقد على تلك القائمة مُبديةً بعض التحفظات السلبية على بعض الأسماء، وزوّدت البنك من ثمّ بقائمة إضافية من عندها. ثم اتصل جون هل، المدير العام للبنك الرئيس في جدة، بأولئك المرشحين - ومنهم سليمان العليان، الذي كان أحد عملاء فرع البنك في الخبر، لكنه لم يكن يعرفه شخصياً. وقد شعر أن هناك ما يجذبه نحو سليمان. وكما أخبرني فيما بعد: "لقد أرتنا مؤسسة النقد الطريق. وهي لم تدفعنا، لكن الأبواب فتحت أمامنا في الاتجاه الصحيح". وبعد أن أسس البنك السعودي البريطاني الجديد سنة ١٩٧٨، انتُخب سليمان رئيساً لمجلس إدارته. وكان المجلس يتكون من خمسة أعضاء سعوديين آخرين وأربعة من البريطانيين، وهو ما يعكس ملكية البنك.

وكان البنك في السنوات الأولى من عمله تحت ضغط كبير ليتوسع، وجاء ذلك الضغط من أعضاء مجلس الإدارة السعوديين ومن ملاحظته لما كانت تفعله البنوك المسعودة الأخرى. فقد فتح عدداً من الفروع الجديدة، خاصة في الرياض، حيث اتخذ مركزه الرئيس فيها. لكنه واجه مباشرة مشكلة العثور على النوع الملائم من الموظفين. ويعود ذلك إلى أن البنك البريطاني للشرق الأوسط كان صغيراً، وكان مؤسسة محافظة، ولم يكن لديه برنامج واسع للتدريب. أما أولئك القلة من الموظفين الشباب الذين كانوا يعملون فيه فكان يرغب في إرسالهم إلى الفروع التي يمتلكها امتلاكاً كاملاً في البلدان العربية الأخرى. أما البنك السعودي البريطاني فقد طلب منه أن يختار موظفيه من السوق المتاحة، وكانت نتيجة ذلك أن البنك وجد أن أكثر موظفيه القياديين لا يعرفون شيئاً كثيراً عن الشرق الأوسط ولا يتمتعون إلا بقدرات ضئيلة على تعلم أي شيء جديد عن المنطقة أو لا يستطيعون التأقلم مع ثقافة أجنبية أخرى. بل لم يكن المديرون القياديون الذين بعثهم البنك الأجنبي الأم يتمتعون بالتجربة الملائمة - وهذا ما أزعج سليمان والأعضاء العرب الآخرين في مجلس الإدارة. وفي السنة التالية لسنة ١٩٧٩ وهي التي ترك فيها جون هل البنك، كان البنك البريطاني للشرق الأوسط في طريقه إلى الاندماج التدريجي مع بنك الأم وهو مجموعة هونج

كونج وشانغهاي المصرفية. وبذلك أصبح يمثل قسم الشرق الأوسط في هذا البنك. وكان الموظفون الذين أرسلهم البنك في أوائل الثمانينيات لإدارة البنك السعودي البريطاني في الرياض قد اعتادوا العمل في بعض بلدان الشرق الأقصى التي تطورت فيها المؤسسات البنكية إلى حد بعيد. ولم يكونوا راضين عن بيئة العمل في المملكة التي تتصف بالعجلة أو عن القيود المفروضة على نشاطاتهم الاجتماعية. وكانوا يرغبون العودة إلى عالم هونج كونج أو سنغافورة المريح.

وأنشأ المديرون القياديون الجدد بعض الأقسام الجديدة وذلك من أجل دعم عملهم في بيئة لم يكونوا يعرفون عنها إلا القليل، ولغرض تأسيس بعض الخدمات الداخلية التي يحتاجها أي بنك نام. ونتج عن ذلك زيادة عدد الوظائف في المكتب الرئيس بشكل هائل، وهو ما جذب عدداً متزايداً من الموظفين الذين لم يكونوا يتمتعون بأية خبرة في الشرق الأوسط. وكان من الصعب عملياً في ذلك الوقت العثور على سعوديين مؤهلين لإدارة الأعمال البنكية المتوسطة. كما جددت الحاجة لتوفير المساكن للموظفين الأجانب المتزايدين، ولما كان من الصعب أن يجد البنك في ذلك الوقت مساكن بمستويات جيدة، قرر أن يبني مجمعات سكنية خاصة به في جدة والرياض والدمام. وبذلك شغل جزءاً من رأس المال في صورة عقارات.

وعلى جانب أكثر خطورة، فقد تعامل البنك السعودي البريطاني مع عملاء جدد من النوع الذي لم يكن البنك البريطاني للشرق الأوسط ليتعامل معه. فقد كان نمط الحياة التجارية، في سنوات ما قبل الطفرة - أي قبل ١٩٧٤ أو ١٩٧٥ يسير بخطوات أكثر بطئاً. وكانت الأغلبية العظمى من عملاء البنوك، إن لم يكونوا كلهم، من الأسماء المعروفة، وإذا ما جاء إلى البنك عميل جديد فمن السهل على المديرين أن يعرفوا شيئاً عنه، وإن كان قليلاً. وكانوا يعملون في بيئة لم يكن فيها قدر كبير من التنافس وحيث يعرف الجميع بعضهم بعضاً. أما في أوائل الثمانينيات فقد تغيرت الأمور، ذلك أن أعمالاً جديدة بدأت بالظهور، كما أصبح بعض الناس الذين كان يُنظر إليهم في الماضي على أنهم يمثلون نوعاً من المخاطرة يكسبون كثيراً من المال. وكان الإداريون الشباب في البنك السعودي البريطاني يتعرضون لبعض الضغوط لكي يُقرضوا؛ وكانت ضوابط الإقراض متساهلة. وكان هناك قليل من المشكلات الخاصة بالديون - ذلك أن نشاطات الأعمال كلها صارت تُدرُّ أموالاً - وهو ما كان في نهاية الأمر نتيجة للإنفاق الحكومي الهائل. وظل مديرو البنوك مستمرين في ممارستهم القديمة التي تُقرض الناس اعتماداً على الثقة بأشخاصهم، وهو ما يمكن أن يسمى بـ"إقراض الأسماء" على الرغم من أن خطابات التوصية التي

يتلقونها الآن تقوم على قدر من المعرفة بالمقترضين يقل عن ما كان عليه الأمر في الماضي. أما البديل لهذا - أي طلب الاطلاع على حسابات الأشخاص أو الشركات - فلم يكن عملياً. ذلك أن كثيراً من الشركات لا تملك حسابات بنكية، كما أن أكثر الذين يملكون حسابات بنكية يترددون في الكشف عنها. وكان الاعتقاد في عالم التجارة السعودية غير المقتن والمسكون بالشكوك أنه إذا ما كشف أحد للبنك عن المعلومات الخاصة بحسابه فربما تتسرب هذه المعلومات إلى منافسيه.

ولم يكن أي من نقاط الضعف التي كان يعاني منها البنك، من حيث الموظفين، أو المصاريف الثابتة، أو الديون يُعدّ أمراً خطيراً إلى أن بدأ الاقتصاد السعودي في التباطؤ سنة ١٩٨٤. فقد بدأ بعض المقترضين مباشرة، وخصوصاً بعض شركات المقاولات الضعيفة، يتخلفون عن سداد الديون التي اقترضوها. وكان بعضهم عاجزاً عن الدفع فعلاً، لكن كثيراً منهم كانوا من الأغنياء الذين اقترضوا بأسمائهم، كما هي العادة، ولم يكونوا يريدون سداد ما اقترضوه بسبب تعرض بعض العقود التي وقّعوها أو بعض المشاريع الإنشائية التي كانوا يشتغلون بتنفيذها للخسارة. وإذا ما قام البنك برفع قضية على أحد من هؤلاء إلى المحاكم الشرعية، التي تستغرق عملية التقاضي فيها وقتاً طويلاً، وإن كانت غير مكلفة مادياً، فإن القضاة يحكمون بإلغاء

الفوائد من الديون، سواء دُفِعَت تلك الفوائد أم لا. وكان هذا يعني، في بعض الحالات التي كان لبعض هؤلاء علاقات طويلة بالبنك، ألا يسترد البنك شيئاً من ديونه [بسبب تساوي الفوائد المطلوبة بالفوائد التي يستحقها العميل]. وشجعت هذه الأحكام بعض الدائنين المتلاعبين الذين لم يكونوا يواجهون صعوبات على التوقف عن دفع الفوائد على الديون التي حصلوا عليها، وذلك لعلمهم أن البنك يشعُر أنها لا تستحق التعب الذي يبذُله في محاولته المطالبة بدفعها.

ولم يكن البنك السعودي البريطاني الوحيد الذي عانى من هذه المشكلات. فقد كان النظام البنكي السعودي بمجموعه، في أواسط الثمانينيات والسنوات الأخيرة منها، يمرُّ بأزمة. وهو ما نتج عنه تحقيق البنوك مكاسب زهيدة لسنوات متتالية، أو جعلها عرضة للخسارة. لذلك اضطر عدد منها، ويشمل ذلك البنك السعودي البريطاني في سنة ١٩٨٨، إلى تخفيض رأسماله.

وكان هناك شيء من التوتر، في بدايات الأزمة، بين أعضاء مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني السعوديين والمساهمين الأجانب في البنك (ذلك أن كل فريق يلوم الفريق الآخر)، لكن الفريقين بدأ بالتدرج يعملان يداً واحدة. ويعود ذلك في جزء منه إلى كونهما تحت إدارة سليمان. وكان سليمان يتمتع بمعرفة

واسعة بالنظام البنكي تفوق ما يعرفه أعضاء مجلس الإدارة السعوديون الآخرون. وكان زملاؤه السعوديون في كثير من الأحيان ينتقدون إدارة البنك، وكانوا يدعمون حججهم أحياناً ببعض الحجج غير الصحيحة أو بنظريات المؤامرة العجيبة، وكان سليمان حين يرى أنهم ذهبوا في هذا السبيل أكثر مما ينبغي يطلب منهم بطريقة حاسمة الكف عن المناقشة، لكنه يستخدم في التعبير عن هذا لغة مهذبة. أما أعضاء مجلس الإدارة البريطانيون، الذين لم يكونوا جميعاً من المتخصصين في الأعمال البنكية، فكانوا يُعجبون بمهاراته الإدارية - كما أدهشتهم، هم أيضاً، معرفة سليمان الواسعة بالتفاصيل التقنية الدقيقة لعمل البنك. ويعبر عن ذلك السير وليم بورفيس، وهو أحد زملائه البريطانيين، وتقاعد مؤخراً من رئاسة مجموعة هونج كونج وشانغهاي المصرفية، بقوله: "إن سليمان يعرف كثيراً من مديري البنوك العالميين، بل إنه يعرفهم معرفة ممتازة. وكانت معرفته بهؤلاء الأصدقاء مصدر معرفته الواسعة بالكيفية التي تعمل بها البنوك - يضاف إلى ذلك أنه يقرأ تقارير البنوك السنوية سطرًا سطرًا. إنني أظن أنه كان يرى أن البنك السعودي البريطاني قليل الخبرة إلى حد بعيد".

وكان من أهم الواجبات التي شغلت مجلس الإدارة في أواخر الثمانينيات السيطرة على مصاريف البنك وخفضها.

وكان التوسع في افتتاح شبكة الفروع في تلك الفترة قد أُنجِز إضافة إلى أنه لم يكن هناك إلا القليل مما يمكن فعله للحد من مصاريف سكن الموظفين وذلك لانتهاء بناء المجمعات السكنية التي قام بها البنك. وكان بابُ الرواتب المرشحَ الرئيسَ من أنواع المصاريف للترشيد. وكان سليمان ربما قال: "لماذا ندفع لهؤلاء "المصرفيين الأجانب" الشباب هذه المبالغ الضخمة؟ إنهم يتقاضون رواتبهم، فلماذا يريد هؤلاء مزيداً من العلاوات؟" وكان الجواب المعتاد أنهم إذا لم يُدفع لهم هذه العلاوات فإنهم سينتقلون إلى بنك آخر؛ ومع هذا فقد حدث بعض الخفض في العلاوات التي كان يتقاضاها هؤلاء ولم يؤدِّ ذلك إلى مغادرة أي شخص مُهمّ منهم. ويقول السير وليم بورفيس إنه يظن، في مسألة ما يدفع لأولئك: "إن سليمان ربما يكون على حق".

ومن القضايا الأكثر أهمية التي كانت تواجه مجلس الإدارة التحكمُ في عمليات الإقراض الجديدة واسترداد الديون. لذلك اتُّخذت بعضُ الإجراءات الجديدة من أجل تحليل الائتمانات المقترحة؛ وبدأ البنك السعودي البريطاني، مثله مثل البنوك الأخرى، في الإصرار على أن يكشف له المقترضون عن حساباتهم البنكية. ولمساعدة المديرين على استرداد الديون طلبت البنوك كلها من الحكومة ألا تُعرض قضايا الديون البنكية على المحاكم الشرعية. وقد حققت بعض النجاح في هذا

السبيل سنة ١٩٨٧، حين كوّنت الحكومة لجنةً لفض المنازعات البنكية، وصار يُحال إليها كل الحالات من هذا النوع مباشرة. ولم تكن اللجنة تتظاهر بالحكم على صحة أو خطأ الفوائد - إذ كان ذلك من اختصاص المحاكم الشرعية- لكنها يمكن أن تنظر في الاتفاقيات بين البنوك والمقترضين. فبافتراضها أن المقترض وقّع وثيقة يتعهد بموجبها برّد المبلغ الذي اقترضه بالإضافة إلى مبلغ آخر يسمى "العمولة"، وهو الاسم الذي يُطلق على الفوائد رسمياً، فإنها تأمره بأن يفي بما أوجبه على نفسه. فإذا استمر المقترض في رفضه الدفع، تطلب اللجنة من أمارة المنطقة أن يُتحفظ على ممتلكاته أو يُصادر جواز سفره. ويمكن للمقترض، إذا أراد، أن يشتكي إلى المحاكم الشرعية، لكنه يحتاج لإنجاز ذلك إلى الحصول على إذن من السلطات العليا، بموجب القوانين الجديدة، وهو الإذن الذي لم يُعطَ لأحد أبداً.

وبعد أن حصل مديرو البنوك ورؤساؤها على دعم الحكومة صاروا أكثر جرأة في المطالبة بتسديد ديونهم أو الاستجداد بالشرطة أو بأمارات المناطق في ملاحقة الدائنين. وفي بعض الحالات كان المديرون السعوديون، خصوصاً رؤساء البنوك الذين كانوا جميعاً من الشخصيات المهمة، ربما يضغطون هم أنفسهم على الدائنين. فقد أبلغ سليمان في أحد اجتماعات مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني بأن أحد

المقترضين من المنطقة الشرقية لم يسدد ما عليه من ديون للبنك على الرغم من اتفائه معه على تقسيطها. فما كان منه إلا أن اتصل هاتفياً بالرجل، فوجده في مكتبه، وناداه بلقب عائلته، وهي طريقة غير مألوفة في المجتمع العربي، وأمره بأن يدفع القرض الذي عليه للبنك. وقد استغرب زملاؤه في مجلس الإدارة من خشونته وحدته، وعدم التزامه بالتقاليد العربية في التخاطب، وهي التي تُوجب دائماً تجنُّب الخصام مع شخص معين أو تأنيبه.

أما ما كان يحمل سليمان على الغضب في مسألة الديون في أواسط الثمانينيات والسنوات الأخيرة منها فهو أنه كان يبدو أن المجتمع السعودي (والحكومة كذلك في الأطوار المبكرة من الفترة التي شهدت مشكلات الديون) يشعر بأن ملكية الفرد في فترات الركود الاقتصادي أكثر أهمية من ديون البنك - وهذا ما يتناقض تناقضاً تاماً مع وجهة النظر العالمية المألوفة. وكانت السلطات الحكومية تحضُّ البنوك في كثير من الأحيان على أن تكون أكثر تساهلاً في التعامل مع المدينين الذين يتخلفون عن سداد ما عليهم من ديون حتى اكتشفت درجة خطورة هذا الوضع.

وفي سنة ١٩٨٩ تقاعد سليمان من رئاسة مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني بعد أن قضى ثلاث فترات فيها، لكنه

ظل عضواً في مجلس الإدارة واستمر يؤثر فيه تأثيراً كبيراً. وظلت شركة العليان للاستثمارات، التي كان يشتري من خلالها الأسهم في الشركات المحلية، تستثمر بشكل مكثف في أسهم البنك. ووصلت نسبة حصتها فيه في أواخر سنة ١٩٩٨ قريباً من ١٥ ٪ .

ثم استمر الانتعاش الاقتصادي الذي بدأ في أواخر الثمانينيات. وصار البنك أكثر حرصاً في الإقراض وأكثر اطلاعاً على نشاطات عملائه؛ إذ صار يعرف بشكل دقيق الشيء الكثير عنهم. ذلك أنه لم يعد يكتفي بطلب الاطلاع على حساباتهم؛ بل كان يرسل موظفيه للتحدث إلى العملاء بشكل منتظم ولتدريبهم على كيفية الاهتمام بسمعتهم التجارية. ولم تكن هذه العملية التي أُطلق عليها "إدارة علاقة العملاء" ذات اتجاه واحد. فقد كان الهدف منها أن يستطيع الموظفون المكلفون بها التعرف عن قرب على نشاطات العملاء التجارية لكي يستطيعوا اقتراح بعض الكيفيات الجيدة لإدارة نشاطاتهم. وبذلك استطاعوا، مثلاً، أن يقترحوا على الموردين أن يشتروا ما يريدون استيراده في المستقبل بقيمة الصرف الحاضرة للعملات الأجنبية -وهي فكرة جديدة على رجال الأعمال السعوديين- وذلك لحماية أنفسهم من تذبذب قيمة صرف العملات. وقد وجد البنك أن هذه الطريقة الجديدة استطاعت، بعد النجاح

الأولي في اختراق حاجز الشك، أن تُساعد في بناء قدر من العلاقات الوثيقة، وغالباً ما كانت تقتصر على العميل وواحد من موظفي البنك.

وفي الوقت نفسه تحولّ تحصيل الديون بانتظام إلى أمر سهل. ذلك أن تغييراً تدريجياً حدث في المجتمع في التسعينيات بخصوص موقف الناس من الديون البنكية؛ فقد أصبح التزام الدائنين بدفع ديونهم للبنوك مقبولاً بشكل متزايد. كما صار إلزامهم بذلك أسهل. ولم تتراخ البنوك أبداً في المطالبة بديونها، لكنها مع ذلك استطاعت في السنوات الأخيرة خفض عدد موظفيها المكلفين بتحصيل الديون. ويظن البنك السعودي البريطاني الآن أنه استطاع أن يسترد ما يقرب من ٧٠٪ من ديونه المتراكمة.

وكان لاسترداد الديون وانتعاش الاقتصاد السعودي في أوائل التسعينيات -نتيجة تعلم الحكومة والمجتمع التعايش مع عائدات البترول المنخفضة ولقيام القطاع الخاص بدور أكثر فاعلية- أثرٌ رائع في إعادة التوازن لموازنات البنوك كلها. فقد استطاع البنك السعودي البريطاني في السنوات الخمس التي أعقبت خفض رأسماله سنة ١٩٨٨ أن يضاعف من حجمه وأن يزيد من عوائده على الأسهم من صفر إلى ٢٠٪. وفي أواسط التسعينيات نما حجمه ليتجاوز حجم شبكة البنك البريطاني

للشرق الأوسط بأكملها - وهو قريب مما ظن مديرو البنك البريطاني للشرق الأوسط أنه ربما يحدث حين وافقوا على إنشاء البنك السعودي البريطاني سنة ١٩٧٧.

obeyikandi.com